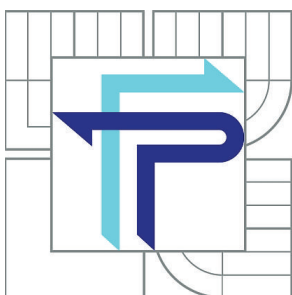


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

## HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

EVALUATION OF COMPANY PERFORMANCE

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. HANA ŠEBESTOVÁ

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. MÁRIA REŽŇÁKOVÁ, CSc.

BRNO 2012

# **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Šebestová Hana, Bc.**

---

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

## **Hodnocení výkonnosti podniku**

v anglickém jazyce:

## **Evaluation of Company Performance**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

BLAHA, Z. S., JINDŘICHOVSKÁ, I. Jak posoudit finanční zdraví firmy. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2006. 194 s. ISBN 80-7261-145-3.

GRÜNWALD, R., HOLEČKOVÁ, J. Finanční analýza a plánování podniku. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-245-1195-5.

KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. Finanční analýza - krok za krokem. Praha: C.H.Beck, 2005. 135 s. ISBN 80-7179-321-3.

ZALAI, K., et al. Finančno-ekonomická analýza podniku. 7. rozš. a doplněné vydání. Sprint vfra, 2010. 446 s. ISBN 978-80-89393-15-2.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Mária Režňáková, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 17.01.2012

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce se zabývá hodnocením výkonnosti a finančního zdraví společnosti Avanta Systeme v letech 2006-2010. Na základě provedení finanční a strategické analýzy a porovnání jejích výsledků s dvěma konkurenčními společnostmi a s oborovými průměry jsou představeny návrhy pro zlepšení situace společnosti.

## **Klíčová slova**

Výkonnost podniku, hodnocení firmy, finanční situace podniku, finanční analýza, analýza poměrových ukazatelů, Index IN05, Ekonomická přidaná hodnota.

## **Abstract**

This thesis deals with the evaluation of performance and financial health of the company Avanta Systeme from 2006 to 2010. Based on its financial and strategic analyses and a comparison of its results with two competing companies and average values in the respective branch of industry, suggestions to improve the firm's situation are presented.

## **Key words**

Company performance, company rating, financial situation of company, financial analysis, ratio index analysis, Index IN05, Economic Value Added.

## **Bibliografická citace**

ŠEBESTOVÁ, H. *Hodnocení výkonnosti podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 102 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Mária Režňáková, CSc..

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 18. ledna 2012

.....

## **Poděkování**

Děkuji vedoucí diplomové práce paní doc.Ing.Márii Režňákové, CSc., za odbornou pomoc, rady a připomínky, které mi poskytla při psaní této práce.

Dále děkuji společnosti Avanta Systeme a jejím zaměstnancům za poskytnuté podklady a informace.

# OBSAH

Úvod.....	- 10 -
1 Cíle práce a metody zpracování.....	- 11 -
2 Výkonnost podniku.....	- 12 -
2.1 Klasické ukazatele finanční výkonnosti podniku .....	- 12 -
2.2 Moderní měřítka výkonnosti podniku.....	- 13 -
2.2.1 EVA .....	- 13 -
2.2.2 Identifikace generátorů hodnoty .....	- 15 -
2.3 Balanced Scorecard.....	- 17 -
2.3.1 Perspektivy konceptu Balanced scorecard.....	- 18 -
2.3.2 Vytvoření strategické mapy .....	- 21 -
2.3.3 BSC a EFQM .....	- 22 -
2.4 Benchmarking.....	- 25 -
2.4.1 Typy benchmarkingu .....	- 25 -
2.4.2 Proces benchmarkingu .....	- 26 -
3 Představení společnosti.....	- 28 -
3.1 Předmět podnikání a výrobní program .....	- 28 -
3.2 Hlavní trhy a zákazníci .....	- 29 -
3.3 Strategie .....	- 30 -
4 Hodnocení výkonnosti podniku .....	- 31 -
4.1 Vývoj stavebního průmyslu v ČR.....	- 31 -
4.2 Výběr partnerů pro benchmarking.....	- 33 -
4.3 Zhodnocení kvality poskytovaných výrobků a služeb.....	- 33 -
4.4 Finanční analýza .....	- 37 -
4.4.1 Vývoj tržeb .....	- 37 -
4.4.2 Vývoj a srovnání ziskové marže .....	- 38 -
4.4.3 Vývoj a srovnání poměrových ukazatelů.....	- 39 -
4.4.4 Nákladovost společnosti Avanta.....	- 48 -
4.4.5 Zhodnocení produktivity práce .....	- 50 -
4.4.6 Shrnutí dosavadních analýz .....	- 51 -
4.4.7 Index IN05 .....	- 52 -
4.5 Ekonomická přidaná hodnota .....	- 54 -
4.5.1 Vývoj a srovnání EVA.....	- 54 -
4.5.2 Identifikace generátorů hodnoty EVA .....	- 55 -
4.6 Strategická analýza podniku .....	- 59 -



4.6.1 Analýza vlivu makrookolí – PEST analýza .....	- 59 -
4.6.2 Analýza konkurenčních sil – Porterova analýza pěti sil .....	- 64 -
4.6.3 Analýza vnitřního prostředí – 7S .....	- 66 -
4.6.4 SWOT analýza .....	- 69 -
5 Návrh optimalizace výkonnosti podniku .....	- 71 -
5.1 Snížení zadluženosti .....	- 71 -
5.2 Snížení nákladů společnosti .....	- 74 -
5.3 Návrhy vyplývající ze strategické analýzy .....	- 77 -
5.4 Finanční plán .....	- 79 -
5.4.1 Plánované tržby .....	- 81 -
5.4.2 Plánovaná aktiva .....	- 81 -
5.4.3 Plánovaná pasiva .....	- 82 -
5.4.4 Plánované náklady .....	- 82 -
5.4.5 Plánované výnosy .....	- 82 -
5.4.6 Plánovaný výkaz zisků ztrát .....	- 83 -
5.4.7 Plánovaná rozvaha .....	- 84 -
5.4.8 Upravená plánovaná rozvaha .....	- 85 -
5.4.9 Plánovaný cash flow .....	- 86 -
5.4.10 Propočet plánovaných poměrových ukazatelů .....	- 86 -
Závěr .....	- 88 -
Seznam použitých zdrojů .....	- 89 -
Seznam použitých zkratk .....	- 93 -
Seznam tabulek .....	- 94 -
Seznam grafů .....	- 96 -
Seznam obrázků .....	- 97 -
Seznam příloh .....	- 97 -

# ÚVOD

---

Tato diplomová práce se zabývá hodnocením výkonnosti a finančního zdraví společnosti Avanta Systeme. Jedná se o menší společnost rodinného typu. Během stále doznívajících důsledků ekonomické krize byla společnost dlouhodobě ve ztrátě. Finanční analýzu ani další analýzy běžně neprovádí, proto jsem se rozhodla zaměřit svou diplomovou práci tímto směrem. Výsledky provedených analýz jsou konfrontovány s dvěma konkurenčními společnostmi. Závěrem jsou navržena řešení, která by mohla vést ke zlepšení stávající situace.

První část této práce je věnována teoretickým východiskům, zvláště je zaměřena na pojem výkonnosti podniku, Balanced scorecard a benchmarking. Po potřebné teorii je představena společnost – její předmět podnikání, hlavní trhy a zákazníci, strategie.

Následuje samotná finanční a strategická analýza. Z finanční analýzy jsou stěžejní poměrové ukazatele. Výsledky těchto ukazatelů jsou srovnávány pro větší objektivitu nejen s oborovým průměrem, ale také se dvěma konkurenty. Byly vybrány společnosti stejné velikosti, stejné právní formy podnikání a především se stejným produktem jako hlavní činností. Kromě poměrových ukazatelů jsou srovnávány také nabízené produkty a služby. Po porovnání je stav společnosti komplexně vyhodnocen a je zjištěno pomocí bankrotního indikátoru, jakou šanci má podnik do budoucna. Součástí práce je také ukazatel ekonomické přidané hodnoty EVA a její rozklad za účelem zjištění generátorů hodnoty. Strategická analýza se zaměřuje na makrookolí pomocí PEST analýzy a na mikrookolí pomocí Porterovy analýzy 5-ti sil. Analýzou Mc-Kinsdeyho 7S je analyzováno také vnitřní prostředí firmy. Všechny tyto tři analýzy vedou k sestavení SWOT analýzy, čili analýzy příležitostí a hrozeb, slabých a silných stránek společnosti. V poslední kapitole jsou shrnuta slabá místa vyplívající z předchozích analýz a jsou představeny návrhy pro zlepšení situace podniku. Všechny tyto návrhy jsou zahrnuty do finančních plánů na roky 2011 a 2012, které jsou pro společnost sestaveny.

Výsledek práce dá vedení společnosti přehled o aktuálním ekonomickém stavu společnosti a možnostech jeho dalšího vývoje.

# 1 CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ

---

Cílem této práce je navrhnout taková opatření, která po realizaci povedou ke zvýšení výkonnosti společnosti Avanta Systeme.

Díličími cíly jsou:

- zhodnocení výkonnosti podniku pomocí klasických i moderních finančních ukazatelů
- sestavení strategické analýzy obsahující PEST analýzu, Porterův model 5-ti sil, model 7S, syntetizované ve SWOT analýzu
- srovnání společnosti s dvěma jejími blízkými konkurenty a s oborovými průměry

Při psaní této práce byly použity následující metody:

Analýza neboli myšlenkové rozložení zkoumaného předmětu, jevu nebo situace na jednotlivé části, které se stávají předmětem dalšího zkoumání.

Syntéza jako myšlenkové sjednocení v celek. Pomáhá odhalovat vnitřní zákonitosti uspořádání. Tvoří nedílnou jednotu s analýzou.

Srovnávání jako nástroj měření, zjištění shodných či rozdílných stránek dvou či více jevů či úkazů.

Matematické metody. Umožňují přesné vyjádření jevů a vztahů mezi nimi (SYNEK, SEDLÁČKOVÁ, VÁVROVÁ, 2002).

Metody finanční analýzy. Poměrové finanční ukazatele – ukazatelé likvidity, finanční struktury, aktivity a rentability. Index IN05, ukazatel EVA.

Metody rozkladu. Pro pyramidální rozklad EVA.

Metody strategické analýzy. PEST analýza, Porterova analýza 5-ti sil, 7S

## **2 VÝKONNOST PODNIKU**

---

Pojem výkonnost může být vymezena jako schopnost podniku co nejlépe zhodnotit investice vložené do svých podnikatelských aktivit. (ŠULÁK, VACÍK, 2008, str. 7)

Tato schopnost se vyhodnocuje na základě stanovených kritérií. Během mnoha předcházejících desetiletí byla vyvinuta široká škála kritérií, vyjadřujících výkonnost podniku z pohledu vlastníka. Vývoj názorů začíná od měření ziskových marží a růstu zisku, k měření rentability investovaného kapitálu, až po moderní koncepty založené na tvorbě hodnoty pro vlastníky. Právě vlastníci nesou největší riziko podnikání a jen pokud se naplní jejich očekávání návratnosti vložených prostředků adekvátní podstoupenému riziku, které nesou, zůstanou a budou podnikat dále. Přitom se musí snažit o uspokojení všech, kteří jsou s podnikem spjati, s tzv. stakeholders. (PAVELKOVÁ, KNÁPKOVÁ 2009, str. 13)

Mezi odborníky v ekonomické sféře se mluví o tzv. Klasických ukazatelích, které vycházejí z maximalizace zisku jako základního cíle podnikání (ROE, ROA, ROI, a dalších) a o tzv. Moderních ukazatelích, založených na hodnotovém řízení (EVA, CFROI). Tyto moderní přístupy se snaží o propojení všech činností v podniku i lidí účastnících se podnikových procesů a to jedním zastřešujícím kritériem – dělat vše pro to, aby se zvýšila hodnota vložených prostředků vlastníky podniku. (tamtéž, str. 17)

### **2.1 KLASICKÉ UKAZATELE FINANČNÍ VÝKONNOSTI PODNIKU**

Většina tradičních ukazatelů je založena na účetních údajích a účetním výsledku hospodaření. Hodnocení výkonnosti tradičními postupy je proto orientováno na využití metod a postupů finanční analýzy.

Finanční analýza patří k významným nástrojům finančního řízení. Hodnotí minulý a současný vývoj hospodaření z různých pohledů, dává podklady pro budoucí rozhodnutí. Základním nástrojem finanční analýzy jsou ukazatele poměrové. Umožňují získat rychlý přehled o základních finančních charakteristikách podniku. Jedná se o ukazatele zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity.

Souhrnné ukazatele mohou být jinými slovy nazvány bankrotními indikátory. Mají za úkol rozpoznat podnik „zdravý“ a podnik s ohroženou likviditou. Pro podmínky České

republiky byly vyvinuty Inkou a Ivanem Neumaierovými souhrnné metodiky - Indexy IN.

Pro vysvětlení vzájemných souvislostí mezi jednotlivými ukazateli používanými ve finanční analýze lze použít soustav poměrových ukazatelů. Soustavou se ukazatelé stávají tehdy, existují-li mezi nimi vzájemné souvislosti a závislosti. Oblíbené v podnikové praxi jsou pyramidální rozklady, zejména DuPontův diagram.

Finanční analýza má však své slabé stránky. Největší z nich je vypovídací schopnost účetních výkazů. Prioritní účetní zásadou je zásada věrného zobrazení skutečnosti. Tuto zásadu však znesnadňují orientace na historické účetnictví a vliv inflace. Ty jsou významnou překážkou objektivních výsledků analýzy. (PAVELKOVÁ, KNÁPKOVÁ 2009 str. 26-42)

## **2.2 MODERNÍ MĚŘÍTKA VÝKONNOSTI PODNIKU**

Moderní měřítko vznikají na základě kritiky klasických ukazatelů. Musí tedy vyhovovat následujícím požadavkům: musí vykazovat co nejúžší vazbu na hodnotu akcií, musí umožňovat využití informací a údajů poskytovaných účetnictvím. Musí zahrnovat kalkulaci rizika a brát v úvahu rozsah vázaného kapitálu a musí umožňovat hodnocení výkonnosti a zároveň i ocenění podniků. Dalšími významnými aspekty jsou jasná a přehledná identifikace jeho vazby na všechny úrovně řízení a podpora řízení hodnoty. (tamtéž str. 43)

### **2.2.1 EVA**

Vzhledem k naplnění požadovaných kritérií se jako výhodný ukazatel ukazuje ekonomická přidaná hodnota. Představuje ekonomický zisk, který podnik tvoří po úhradě všech nákladů včetně všech nákladů na kapitál a to cizího i vlastního v podobě nákladu obětované příležitosti.

Nejčastěji se tento ukazatel vyjadřuje takto:

$$EVA = NOPAT - WACC * C$$

NOPAT – Net Operating Profit After Taxes = zisk z hlavní činnosti po zdanění, platí tedy  $NOPAT = EBIT * (1 - \text{daňová sazba v \%})$

WACC = průměrné vážené náklady na kapitál

C = kapitál vázaný v aktivech, která jsou využívána v hlavní činnosti, tj. pasiva minus krátkodobé zdroje. (PAVELKOVÁ, KNÁPKOVÁ 2009, str. 52)

Jiný způsob vyjádření ekonomické přidané hodnoty může být následující:

$$EVA = (RONA - WACC) * C$$

RONA = rentabilita čistých operativních aktiv:  $RONA = NOPAT / C$  (tamtéž, str. 67)

## RATINGOVÝ MODEL URČOVÁNÍ WACC

Pro malé a střední podniky je odhadování nákladů vlastního kapitálu obtížné, proto byl pro ně vyvinut ratingový neboli stavebnicový model stanovení WACC. Ten stanovuje WACC metodou přiřázek za specifická rizika firmy.

$$WACC = r_f + r_{LA} + r_{PS} + r_{FS} \text{ (zpracováno dle SCHOLLEOVÁ, 2008, str. 57,58)}$$

$r_f$  je bezriziková úroková míra,  $r_{LA}$  přiřázka za malou velikost firmy,  $r_{PS}$  přiřázka za možnou nižší podnikatelskou stabilitu,  $r_{FS}$  přiřázka za možnou nižší finanční stabilitu

Bezriziková výnosová míra se odhaduje pomocí výnosnosti dlouhodobých státních dluhopisů aktuálně k nalezení na [www.mpo.cz](http://www.mpo.cz), pro rok 2010 lze počítat s částkou 3,71%.

Přiřázka za velikost firmy je závislá na celkovém zpoplatněném kapitálu firmy. Pokud je C větší než 3mld., pak  $r_{LA} = 0$ , pokud je menší než 100mil.,  $r_{LA} = 5\%$ , pokud se C nachází mezi těmito dvěma hodnotami, použijeme vzorec

$$r_{LA} = \frac{(3 - C)^2}{168,2}$$

Přiřázka za podnikatelskou stabilitu závisí na velikosti ukazatele EBIT/aktiva. Je-li EBIT/aktiva menší než 0, pak  $r_{PS} = 10\%$ , pokud je EBIT/aktiva větší než  $r_d * C/A$ , je  $r_{PS} = 0$ . Je-li kladný, ale menší než EBIT/aktiva, pak se vypočítá podle vzorce

$$r_{PS} = \left( \frac{r_d * C - EBIT}{r_d * C - 10 * A} \right)^2$$

Přiřázka za finanční stabilitu závisí na běžné likviditě, tedy na poměru BL = oběžná aktiva / celkové závazky. Je-li BL menší než 1, pak  $r_{FS} = 10\%$ . Je-li BL větší než

průměr v průmyslu a zároveň větší než 1,25, pak  $r_{FS} = 0$ , a pokud je BL větší než 1, ale menší než průměr v průmyslu (XL), pak  $r_{FS}$  vypočítáme dle vzorce:

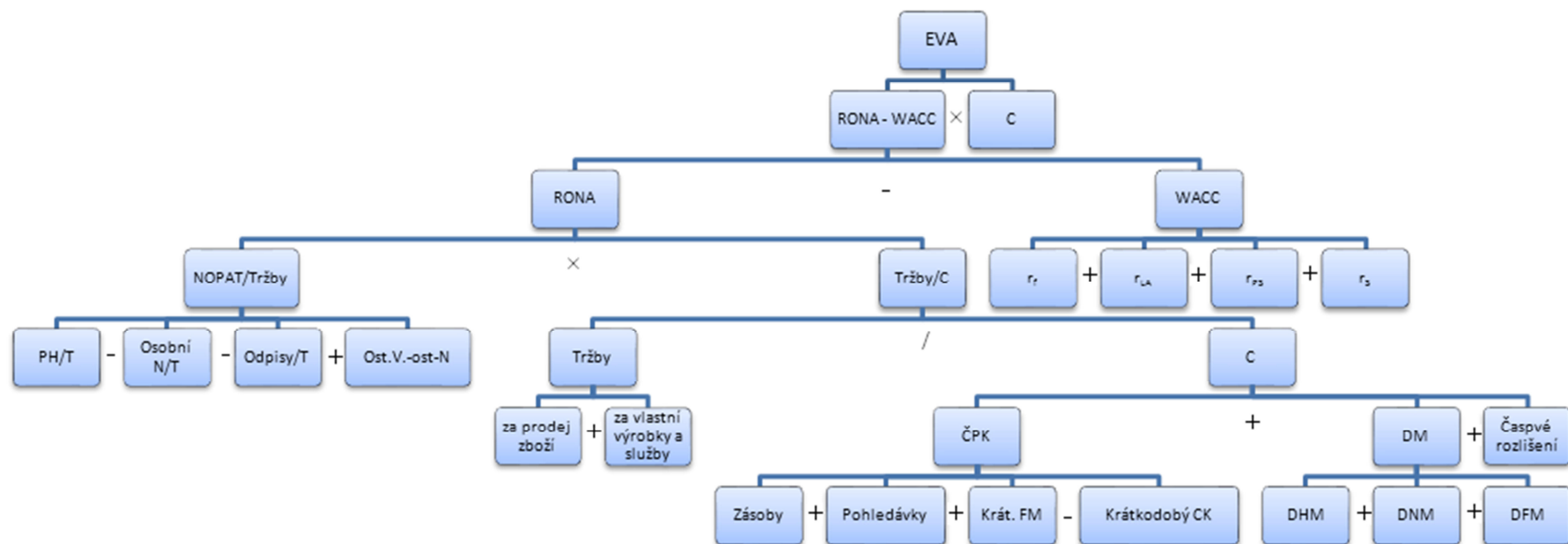
$$r_{FS} = \left( \frac{XL - \frac{OA}{KZ}}{XL - 1} \right)^2 * \frac{1}{10}$$

Pokud ukazatel EVA vychází v kladných hodnotách, podnik vytváří hodnotu pro vlastníky. Když se výsledek nachází pod nulou, je tomu naopak. Existují čtyři základní cesty, jak EVA navýšit. A to zvýšením efektivnosti hospodaření snížením nákladů, zvýšením tržeb, ale investováním pouze tehdy, jestliže nová investice vydělá více, než jsou náklady na použitý kapitál, snížením kapitálu z neefektivních činností firmy a řízením rizika a tím nákladů na kapitál. (PAVELKOVÁ, KNÁPKOVÁ 2009, str. 53)

### **2.2.2 IDENTIFIKACE GENERÁTORŮ HODNOTY**

Pro identifikaci generátorů hodnoty jsou nejvhodnější pyramidové rozklady. Ukazují, které finanční ukazatele přispívají a jakou měrou k tvorbě hodnoty podniku. Podstatné jsou tyto údaje: o jaký ukazatel se jedná, vyčíslení jeho hodnoty v běžném a minulém období a jeho vliv na vrcholový ukazatel, tj. jak změna tohoto ukazatele přispěla k tvorbě hodnoty. Jedním z vhodných ukazatelů k rozkladu je ukazatel EVA. Je vhodný nejen k identifikaci generátorů hodnoty, ale také pro samotné řízení hodnoty podniku. (tamtéž, str. 285)

Obrázek 1: Pyramidální rozklad EVA



Zdroj: upravená interpretace viz PAVELKOVÁ, KNÁPKOVÁ, 2009, str. 286-287 dle vlastních potřeb

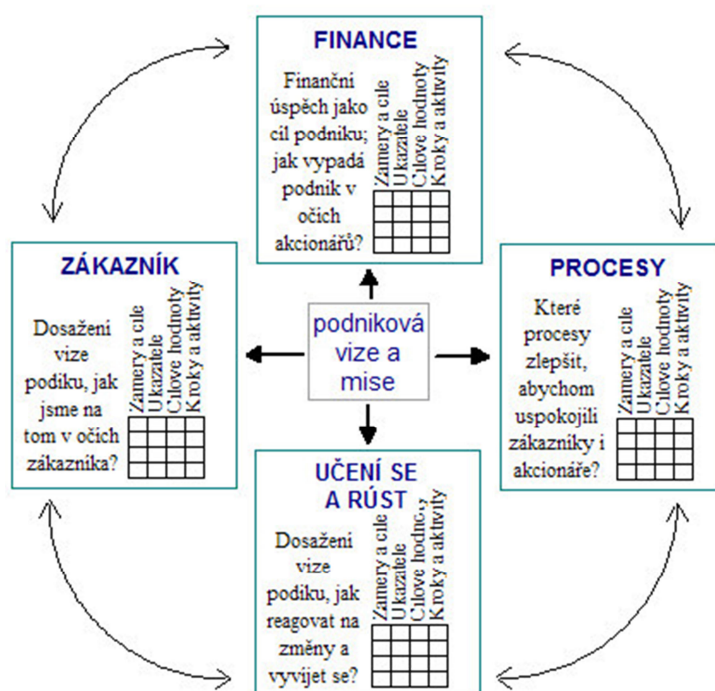


## 2.3 BALANCED SCORECARD

Vedle finančních aspektů je nutné zvažovat také nefinanční faktory, které mohou výkonnost podniku ovlivnit. Významnost nefinančních měřítek výkonosti zabudovali do svého konceptu Balanced Scorecard (dále BSC) Kaplan a Norton.

BSC doplňuje finanční měřítka výkonosti o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Cíle a měřítka vycházejí z vize a strategie podniku a sledují výkonnost podniku ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení a růstu (PAVELKOVÁ, KNÁPKOVÁ, 2009, str. 194).

Obrázek 2: Balanced scorecard



Zdroj: Středoevropské centrum pro finance a management, 2005

Vnitřní šipky v schématu znamenají, že vize a strategie se musí promítat do všech oblastí podniku. Změní-li se strategie, vize či obojí, musí se to opět promítnout do všech čtyř oblastí. Vnější šipky naznačují nejen to, že všechny změny se zase musí promítnout do sousedních oblastí, ale také jde o jejich neustálé vyvažování. Nelze některou upřednostňovat více. (VYSUŠIL, 2004, str. 17,18)

### 2.3.1 PERSPEKTIVY KONCEPTU BALANCED SCORECARD

#### Finanční perspektiva

Jde o propojení finančních cílů s celkovou strategií podnikatelské jednotky. Strategie může být trojí:

- *Růstová strategie*: vyžaduje velký růstový potenciál, např. zavedení zcela nového výrobku s velkým předpokládaným odbytem
- *Strategie udržení*: vyžaduje mírné inovování již zavedeného sortimentu. Používá se měřítek ROI, ROCE a EVA
- *Strategie sklizně*: podnik je plně vybaven investičně i personálně, je dobře zaveden, a proto může sklízet úrodu dřívějších úsilí.

Finanční perspektiva pak podporuje tyto strategie třemi směry.

Prvním typem finanční perspektivy je růst obrátu a lepší marketingový mix. Je třeba zvážit, zda je možné zavést nové výrobky a vypočítat jejich finanční efekt, nebo zda stačí podporovat nové aplikace. Dále je možné zkusit a vypočítat finanční efekt u následujících možností: vyhledat nové zákazníky a trhy, pokusit se o spolupráci s novými firmami, snažit se vylepšit sortiment z hlediska 4P, uvážit zvýšení cen všude, kde je to možné.

Druhým typem finanční perspektivy je snižování nákladů plus růst produktivity. A to buď snižováním jednicových nákladů odstraněním zadržení vázaných peněz ve výrobě, využitím dalších prodejních kanálů, zejména elektronických, nebo snižováním provozních nákladů, ale ne jejich rušením, nýbrž zkvalitněním režijních prací a hlavně finančním zhodnocením této snahy.

Třetím typem finanční perspektivy je využití zdrojů a inovace. Zavedením a sledováním cyklu cash-to-cash, zlepšením využití zdrojů všeho druhu – tj. nejen hmotných, ale i personálních a zvláště vzácných. (VYSUŠIL, 2004, str. 53-55)

## **Oblast péče o zákazníky**

Jde o rozšíření běžné péče o zákazníka o náročné nové požadavky, které zaměřují pohled podniku směrem ke strategickým trendům a změnám, které to nutně vyvolá.

Jedná se o tyto přístupy:

Diferenciace zákazníků podle zákaznických segmentů.

Zjištění podílu jednotlivých segmentů na trhu v souvislosti s finančním obratem každého segmentu.

Udržení versus získávání nových klientů. Je potřeba zjišťovat příčiny mizení zákazníků, získávat nové zákazníky – stanovit tržní segmenty, které jsou založeny na celkové strategii a vizi podniku.

Dosažení a měření spokojenosti zákazníků. Rozlišuje se spokojenost základní a mimořádná, kterou ovšem podnik musí být schopen definovat a měřit.

Zjišťování ziskovosti zákazníků. Je potřeba provést analýzu, kteří zákazníci přinášejí podniku zisk. Zda ti, co kupují levné zboží, ale mnoho, nebo bohatí, kde stačí jeden úspěšný prodej např. za týden.

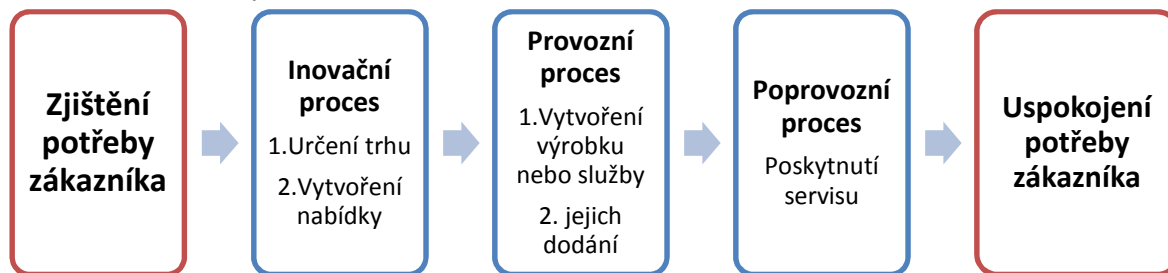
Měření hodnotových výhod zákazníka. Tyto hodnoty lze rozdělit do tří kategorií: běžné či mimořádné vlastnosti výrobku nebo služby, image a goodwill podniku, běžné či mimořádné vztahy se zákazníky. Každý zákazník přisuzuje výrobku jinou individuální hodnotu, která se dá označit jako hodnotová výhoda zákazníka. BSC požaduje vědět o této výhodě a plně ji využít, najít způsob, jak tuto výhodu u každého zákazníka zjistit a změřit.

Hybné síly spokojenosti zákazníka – mezi hybné síly patří čas, kvalita a cena (VYSUŠIL, 2004, str. 55-60).

## **Oblast interních podnikových procesů**

I interní podnikové procesy (vnitropodnikové procesy) musí mít svou perspektivu. Základem pro rozvinutí metod vnitropodnikového řízení jsou dva předpoklady – musí jít o proces a tento proces musí být hodnotový. Názorným obrazem je hodnotový řetězec.

Obrázek 3: Hodnotový řetězec



Zdroj: VYSUŠIL, 2004, str. 61

Inovační proces: musí být efektivní a rychlý. Jde o kritický proces, protože je nákladotvorný. Je obvykle mnohem dražší než proces provozní. Měřítkem zde je kritický čas (skládá se z času průzkumu trhu, času od vývoje po uvedení na trh a času, po který se vytvoří úhrada vývojových nákladů).

Provozní proces: Patří sem nejen výroba, ale i oblast odbytu. Základními měřítky zde jsou jakost (bezzmetkovitost) a čas (trvání provozního cyklu).

Poprodejní proces: Sledují se zde veličiny stejné jako u provozního procesu a to jakost (po stránce hmotné i osobní) a čas (rychlost servisu). Nástroje, jimiž se dosahuje vysoké jakosti a krátkého servisu jsou zavedení bezplatných servisních prohlídek po prodeji, dodání stejného náhradního výrobku po dobu servisu (ten se pak vrátí zpět) (VYSUŠIL, 2004, str. 61-64).

### **Oblast péče o zaměstnance – učení se a růst**

Zásadní je rozšiřování schopnosti zaměstnanců a tím i růst kvality podnikových procesů a systémů. Podnik musí investovat do nové infrastruktury.

Podle BSC existují tři základní oblasti, které z pouhé personalistiky vytvářejí perspektivu učení se a růstu.:

Růst schopností zaměstnanců: To si žádá všestrannou rekvalifikaci a rozvinutí tvůrčího potenciálu. To pak vede ke spokojenosti zaměstnanců, k tomu, že si váží svého postavení v zaměstnání a vůbec udržení se v podniku a ke zvýšení jejich výkonnosti. Pracovní místa v podniku jsou různě významná a náročná. Rozdělí se proto na strategická, běžná, kompenzačně nevyjasněná.

Růst schopností využít informační systém: Schopných informačních systému je dnes velké množství. Hlavním problémem je rozpor mezi potřebami řídicích pracovníků a způsobem jejich uspokojování ze strany informatiků. BSC proto navrhuje měřit aktuální dostupnost potřebných informací vhodnými měřítky, které jsou: podíl procesů, kde výměna a zpracování informací probíhá v reálném čase, dobu potřebnou pro získání informací, rychlost zpětné vazby, procento zaměstnanců, ke kterým mají zákazníci přístup v reálném čase. Těmito měřítky je možné prověřit a zlepšit stávající systémy, stejně jako odhalit kvalitu či slabiny nabízeného softwaru ještě před jeho nakoupením.

Růst významu motivace, angažovanosti a delegování pravomocí: BSC navrhuje využít všech prostředků k probuzení, podchycení, udržení a rozvíjení tvůrčí iniciativy zaměstnanců. Těmito prostředky jsou zveřejňování a neustálé zviditelňování úspěšných iniciativ, přesné vymezení, čeho se dosáhlo aplikací tvůrčích námětů zaměstnanců a odměňování iniciativy. Cíle zaměstnanců a útvarů musí být sladěné, je třeba sdílet společnou myšlenku a ideu. (VYSUŠIL, 2004, str. 64-70)

### **2.3.2 VYTVOŘENÍ STRATEGICKÉ MAPY**

Pro úspěšnou aplikaci BSC je užitečné vytvoření strategické mapy. Musí z ní být jasné, co je potřeba udělat a kdo za to bude zodpovědný. Strategická mapa obsahuje:

- 1) Definování strategických cílů v jednotlivých perspektivách
- 2) Definování strategických výstupních měřítek pro všechny cíle a definování jejich hybných sil
- 3) Vyvážení strategických výstupních měřítek a hybných sil nestrategickými měřítky, které kontrolují, zda není strategických měřítek dosahováno nežádoucím způsobem.
- 4) Definování řetězce příčinných vazeb – propojení cílů, měřítek a jejich hybatelů.

Systém měření a řízení musí jasně specifikovat, jak všechna zlepšení povedou ke zvýšení finanční výkonnosti. Koncept BSC musí zachovat silnou vazbu všech perspektiv na finanční výstupy. (PAVELKOVÁ, KNÁPKOVÁ 2009, str. 197,198)

### 2.3.3 BSC A EFQM

V rámci měření výkonnosti podniku lze také uplatnit EFQM Excellence Model. Jedná se o prostředek sebehodnocení podniku. Management podniku zjistí, zda se podnik vyvíjí správným směrem a identifikuje, kde má ještě prostor pro zlepšení. EFQM model slouží také jako podklad pro strategické plánování a jako nástroj provozního a projektového řízení. (PAVELKOVÁ, KNÁPKOVÁ 2009, str. 202)

Má definovaných 9 hlavních kritérií.

Vedení: předmětem tohoto kritéria je zkoumání potenciálu samotného managementu firmy. Toto kritérium je dekomponováno do čtyř subkritérií: nakolik je management schopen rozvíjet misi, vizi a hodnoty společnosti, na kolik podporuje a garantuje inovační procesy, nakolik spolupracuje se zákazníky, zaměstnanci a zástupci společnost a nakolik motivuje a podporuje zaměstnance.

Pracovníci: v tomto kritériu se hodnotí řízení lidských zdrojů, péče o zaměstnanecký potenciál a rozvoj jejich dovedností. Hlavními subkritérii jsou plánování, rozvíjení, řízení lidských zdrojů, rozvíjení znalostí a kompetencí personálu, angažovanost a delegace zodpovědnosti ve výrobě, kvalita vedení dialogu a komunikace, kvalita odměňování, hodnocení a veřejného uznání zaměstnanců.

Strategie a plánování: toto kritérium hodnotí schopnost managementu implementovat poslání a vizi společnosti do jasné strategie, zohledňující preference všech zájmových skupin. Obsahuje pět dílčích kritérií: zda politika a strategie vychází z představ zainteresovaných stran, zda vychází z analýzy dosažených výsledků v oblasti výkonnosti a na rozboru informací získaných na základě průzkumu, zda je politika a strategie formy permanentně rozvíjena a inovována, zda je přerozdělovávána na klíčové procesy v rámci firmy a zda je prodiskutována a implementována na základě vnitřní komunikace.

Partnerství a zdroje: Cílem tohoto kritéria je hodnocení přístupů a procesu hospodaření s finančním i nefinančními vstupy. Subkritéria jsou zaměřena na: řízení externích partnerských vztahů, na řízení externích finančních zdrojů firmy, na správu a řízení budov, zařízení a materiálu, na řízení technologií včetně jejich inovací a na řízení znalostí, dovedností a informačních zdrojů a procesů.

Procesy: toto kritérium je zaměřeno na hodnocení procesního řízení firmy. Subkritéria jsou: systematičnost navrhování a řízení procesů, zdokonalování a inovace procesní stránky za účelem zvýšení trvalé hodnoty pro zákazníka i zainteresované strany, návrh nových a zdokonalování stávajících výrobků a služeb, úroveň výrobních procesů, prodeje a servisu služeb a péče a zlepšování vztahů k zákazníkům.

Pracovníci - výsledky: toto kritérium hodnotí aktivity společnosti při uspokojování potřeb a očekávání zaměstnanců. Zároveň jsou v tomto kritériu uvedeny výsledky měření výkonnosti zaměstnanců. Subkritéria jsou vnímání firemní reality zaměstnanci, úroveň motivace a spokojenosti zaměstnanců, dále výkonnost zaměstnanců jako důsledek delegování pravomoci a loajality osazenstva.

Zákazníci - výsledky: předmětem tohoto kritéria je měření spokojenosti zákazníka. Subkritéria se zaměřují na zákazníkem vnímaný image firmy, výrobků, služeb a servisu a na hodnocení parametrů ovlivňujících výkonnost firmy a jejich využívání organizací k monitoringu jednotlivých faktorů.

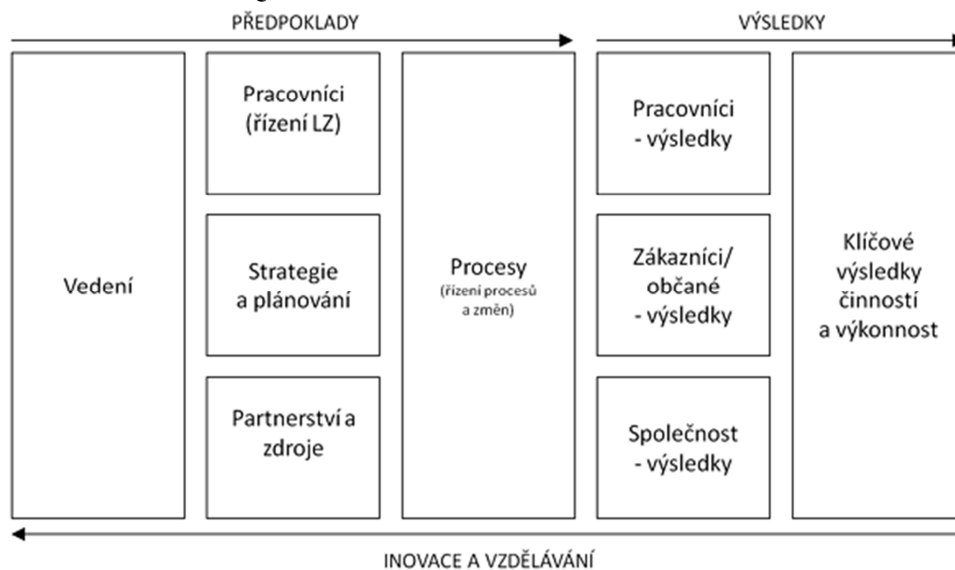
Společnost – výsledky: Kritérium je zaměřeno na hodnocení veřejné odpovědnosti firmy vůči společnosti. Hlavními subkritérii jsou měřítka vnímání a ukazatele výkonnosti společnosti.

Klíčové výsledky společnosti: Toto kritérium posuzuje výkonnost ve vztahu ke koncepcím a plánům, finančním parametrům a očekáváním vlastníků. Subkritérii jsou klíčové finanční výstupy a vybrané marketingové ukazatele a nefinanční výstupy. (MARINIČ, 2008, str. 135-138)

Prvních pět z nich jsou „předpoklady“, pokrývají to, co organizace dělá. Další čtyři jsou „výsledky“ a ty udávají, čeho organizace dosahuje. Výsledky jsou způsobeny předpoklady a předpoklady se zlepšují za pomoci zpětné vazby z výsledků. (MODEL EXCELENCE EFQM, 2004, str. 7)

Každé z devíti kritérií má vlastní absolutní a relativní hodnotu, která je vyjádřena v procentech. Každé kritérium má tedy v celkových 100% určitou váhu. Vedení má 10% váhu, pracovníci 9%, strategie 8%, partnerství a zdroje 14%, procesy 9%. Předpoklady mají celkem 50%, tudíž mají celkově stejnou váhu jako výsledky: výsledky pracovníků 9%, zákazníci mají váhu nejvyšší – 20%, výsledky společnosti 6% a klíčové výsledky činnosti a výkonnost mají váhu 15%. (MARINIČ, 2008, str. 135)

**Obrázek 4: Model EFQM**



**Zdroj: Management mania, 2011**

Jednotlivá kritéria a subkritéria se posoudí podle hledisek: přístup (správnost a integrace), aplikace (implementace a systematičnost) a hodnocení a přezkoumání (měření, vzdělávání se, zlepšování).

U každého hlediska se provede procentuální posouzení jeho plnění, a to buď 0% (žádný důkaz nebo jen nevěrohodný), 25% (nějaký důkaz), 50% (důkaz), 75% (jednoznačný důkaz), 100% (vyčerpávající důkaz). Přidělený počet bodů dostaneme jako aritmetický průměr procentních bodů pro dané subkritérium. Tyto body následně vynásobíme vahou pro dané kritérium a body sečteme. Čím vyšší počet bodů, tím lepší výsledek (tamtéž, str. 140-143).



## 2.4 BENCHMARKING

Benchmarking znamená identifikovat, poznat, převzít a přizpůsobit si vynikající praxi a procesy jakékoliv organizace na světě a tím si pomoci k zlepšení vlastní výkonnosti. Je chápán jako nikdy nekončící soubor aktivit, jejichž výstupem je identifikace oblastí vlastního zlepšování. Je považován za metodu strategického managementu a musí být podporován vrcholovým managementem. Vyžaduje vždy alespoň jednu organizaci, vůči které je posuzována vlastní realita. Tato organizace by měla být výrazně lepší a měla by být považována za partnera a ne za konkurenta. Objektem projektu může být cokoli - parametr konkrétního produktu, výkonnost vybraných procesů, celková výkonnost organizace. Benchmarking má mít silnou vzdělávací a motivační roli. Překračuje dalece rámec tradičních konkurenčních analýz, které se obvykle soustřeďují na srovnávání výrobků nebo finančního potenciálu (tyto analýzy mohou být ale součástí). (NENADÁL, VYKYDAL, HALFAROVÁ, 2011, str. 14-17)

### 2.4.1 TYPY BENCHMARKINGU

V závislosti na charakteru zvoleného objektu benchmarkingových studií se rozlišuje benchmarking výkonový, funkcionální a procesní.

Benchmarking výkonový se orientuje na porovnávání a měření různých výkonových parametrů, např. výkon zaměstnance, výkon motoru. Předmětem zájmu je určitý hmotný produkt. Díky tomuto typu benchmarkingu mají společnosti možnost poznat svoji relativní výkonnost.

Benchmarking funkcionální se zaměřuje na studie, při nichž porovnává jednu nebo i několik funkcí určité organizace. Je rozšířen zejména v oblasti služeb a v neziskovém prostoru. Jde např. o rozsah poprodejních služeb, spektrum doprovodných služeb atd.

Benchmarking procesní porovnává a měří konkrétní procesy organizace. Orientuje se na používané přístupy k vykonávání určitých typů prací, příkladem mohou být rezervace letenek, služby v recepcích hotelů, elektronická evidence záznamů. (tamtéž, str. 20-24)

Tyto tři typy benchmarkingu můžeme aplikovat v rámci jedné společnosti nebo mezi více organizacemi. Podle toho, kde je benchmarking vykonáván, rozlišujeme jeho dva typy: interní a externí.

Interní benchmaring je realizován v rámci jedné společnosti mezi zvolenými organizačními jednotkami, např. divizemi. Cílem je nalezení dočasně nejlepšího vnitřního standardu výkonnosti. Jde o to, poznat nejlepší praxi ve vlastní společnosti.

Externí benchmarking je soubor činností, při nichž se srovnává organizace s jinou společností. Umožňuje stanovit si benchmarka (nejlepšího konkurenta) a učit se opravdu od těch nejlepších. (NENADÁL, VYKYDAL, HALFAROVÁ, str. 24,25)

## **2.4.2 PROCES BENCHMARKINGU**

Benchmarking není normovanou metodou, proto je možné se v praxi setkat s různými modely. Nenadal, Vykydal a Halfarová<sup>1</sup> navrhli pěti-fázový model benchmarkingu, kde jako první zařadili i tzv. iniciační fázi.

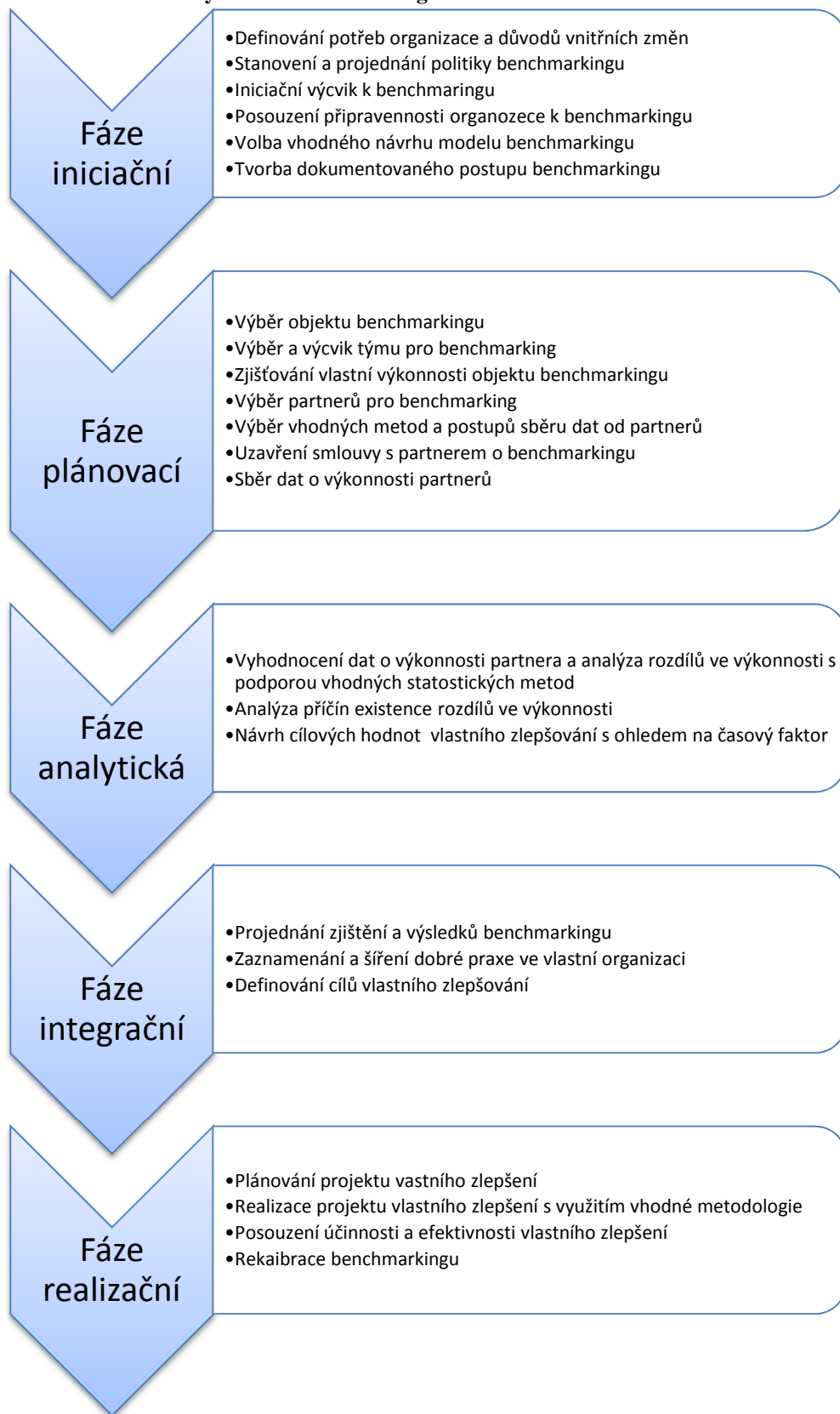
Jejich model obsahuje základní oblasti procesů benchmarkingu jako jsou hodnocení a posuzování účinnosti a efektivnosti vlastních strategií, produktů a procesů, porovnávání a měření úrovně vlastní výkonnosti s vhodně zvolenými a určenými benchmarky v okolí, stanovení rozdílů ve výkonnosti, hledání příčin těchto rozdílů a také plánování vlastního zlepšení. Tyto oblasti aktivit doplnili o procesy a činnosti, které mají už od počátku první myšlenky na benchmarkingový projekt eliminovat rizika jeho neúspěchu a mají vytvořit vhodnou podnikovou kulturu na podporu opakového procesu benchmarkingu.

Popis a průběh benchmarkingu ukazuje následující obrázek. Jednotlivé fáze na sebe navazují a každá fáze obsahuje v bodech definované kroky.

---

<sup>1</sup> Ve své knize Benchmarking – mýty a skutečnost, 2011

**Obrázek 5: Pětifázový model benchmarkingu**



**Zdroj: NENADÁL, VYKYDAL, HALFAROVÁ, 2011, str. 47**

### 3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

---

Avanta Systeme je rodinný podnik, který původně vznikl v roce 1990 jako projekční firma. Postupným vývojem začala realizovat drobné zakázky typu rekonstrukcí, dostaveb, obnovy střešních konstrukcí a půdních vestaveb až po kompletní dodávky bytových, občanských i průmyslových staveb.

Byla jednou z prvních firem na Moravě, která začala řešit a realizovat půdní vestavby a dodávat střešní konstrukce jako samostatný prvek.

Společnost vyvinula a nadále rozvíjí vlastní systém výstavby pod názvem Avanta Systeme, který vychází ze základů kanadské technologie. Uvedla ho na trh v roce 2009 a nechala si ho zapsat a registrovat pomocí Užitého vzoru na Úřadě průmyslového vlastnictví v Praze.

Společnost má zkušenosti jak s klasickou výstavbou, tak s dřevěnými montovanými stavbami a tyto dva systémy také vzájemně propojuje.

Jedná se o společnost s ručením omezeným se sídlem v Brně. Má jediného společníka i jednatele. Avanta je menší obchodní firma, zaměstnává průměrně 20 pracovníků na různých pozicích, s mnoha dalšími externě spolupracuje. (AVANTA SYSTEME, 2008)

#### 3.1 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ A VÝROBNÍ PROGRAM

Předmětem podnikání této společnosti je především výroba dřevostaveb na klíč včetně nízko-energetických staveb. Avanta se zaměřuje na tzv. montované dřevostavby.

Hlavními předměty podnikání jsou:

##### A) Projektová činnost ve výstavbě

Společnost zaměstnává několik projektantů, kteří projektují jak vybraný osvědčený typ domu z katalogu, tak vlastní individuální představy klientů. Avanta klade důraz na prostorovou 3D vizualizaci navrhované dřevostavby a zákazníci mají možnost upravit veškeré dispozice dle svých představ.

Společnost poskytuje komplexní projekční služby, což znamená:

- vytváří studie,

- vyhotovuje dokumentace pro územní řízení
- vyhotovuje projektovou dokumentaci pro stavební řízení (ohlášku),
- zákazníci mají k dispozici vizualizace, animace, 3D modely,
- dále studie oslunění,
- projekt vytápění, elektroinstalace, ZTI, vzduchotechniku
- a další

### **B) Provádění staveb, jejich změn a odstraňování**

Klient má na výběr buď typové domy z katalogu, které je možno upravit dispozičně nebo může přijít s vlastním návrhem řešení. Dále má zákazník možnost výběru ze tří fází dokončení stavby. Buď si zvolí hrubou stavbu (v ceně jsou základy, nosné stěny, kompletní střecha včetně klempířských prvků, fasáda, okna, dveře, zateplení), dům na dokončení (navíc nenosné příčky, rozvody, odpady, podlahy), nebo dům na klíč (komplet včetně sanitární techniky, obkladů, schodišť a pod).

Vedlejšími činnostmi společnosti jsou velkoobchod a služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy u fyzických a právnických osob. (AVANTA SYSTEME, 2008)

## **3.2 HLAVNÍ TRHY A ZÁKAZNÍCI**

Společnost Avanta působí na území celé České republiky. Většinu zakázek má na území Moravy, staví také v Čechách.

Jejími zákazníky jsou převážně fyzické osoby nepodnikající se zájmem o stavbu rodinného domu. Společnost přijímá také větší zakázky pro právnické osoby, např. staví administrativní budovy nebo nástavby na ploché střechy. Z dalších staveb realizovaných v posledních letech stojí za zmínku demontovatelná bazénová hala.

Tržby společnosti Avanta jsou kolísavé, za sledované období byly nejvyšší v roce 2008 – 34 milionů, nejvyšší v roce 2009 s částkou 41 milionu. Tržní podíl dřevostaveb se ve stavebnictví obecně zvyšuje, odhadnout podíl Avanty je vzhledem k obrovskému množství stavebních firem a vzhledem k velikosti společnosti obtížné. (AVANTA SYSTEME, 2008)

### **3.3 STRATEGIE**

Strategií společnosti v současné době je další vývoj vlastní technologie tak, aby byla jedinečná, dostatečně diferenciovaná a zároveň dobře cenově dostupná. Druhým bodem firemní strategie je komplexnost dodávky. Nabídnout zákazníkovi široké spektrum služeb tak, aby se nemusel prakticky o nic starat – Avanta nabídne pomoc s hledáním vhodného pozemku, s vyřízením stavebního povolení, dům naprojektuje, ve 3D odprezentuje, zákazník ho včetně rozpočtu schválí a jako poslední krok firma stavbu realizuje. (AVANTA SYSTEME, 2008)

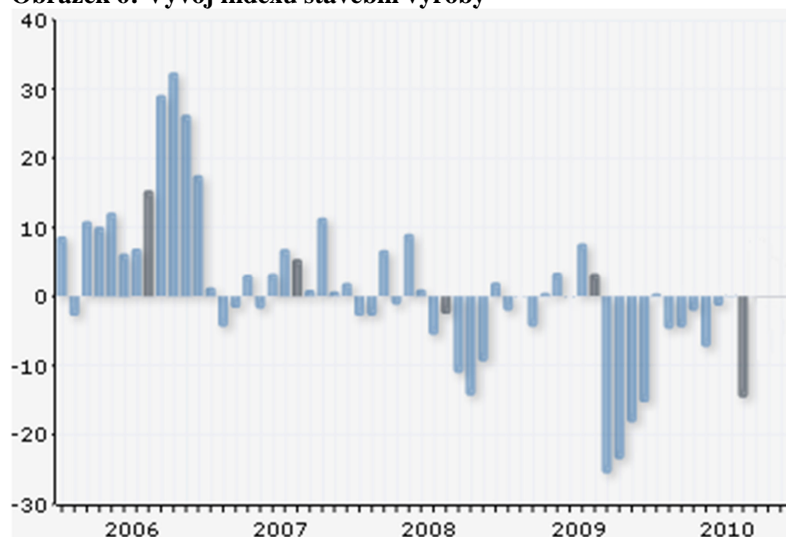
## 4 HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

Výkonnost společnosti Avanta bude pro větší vypovídací schopnost hodnocena v konfrontaci s dvěma jejími blízkými konkurenty a s oborovými průměry. Srovnána bude nejprve kvalita výrobků a služeb. Následovat bude finanční analýza včetně indikátoru bonity a ekonomické přidané hodnoty. Nakonec bude provedena strategická analýza a veškeré výsledky budou shrnuty ve SWOT analýze.

### 4.1 VÝVOJ STAVEBNÍHO PRŮMYSLU V ČR

Podíl stavebnictví na hrubém domácím produktu v roce 2010 činil 6,7% (KUNC, 2011). Stavební produkce v roce 2010 klesla meziročně o 7,8%. Jedná se o rekordní propad. Snížila se produkce pozemního stavitelství a došlo také k poklesu u stavebnictví inženýrského. Tento propad je stále ještě důsledkem zpožděných dopadů hospodářské krize a nízkou poptávkou domácností i firem. Dalším, co se na výsledcích negativně projevilo, jsou úsporná opatření vlády, která způsobila omezení infrastrukturní stavby. Celkově má vývoj stavební produkce v České republice za sledované období klesající tendenci. (MPO.cz, 2011)

Obrázek 6: Vývoj indexu stavební výroby



Zdroj: Kurzy.cz, 2011

Větší podíl na stavebních pracích mají podniky s 20 a více zaměstnanci, mezi které patří také společnost Avanta. V roce 2010 to bylo 63,4%.

Krise ve stavebnictví se projevila mimo jiné snižováním stavu zaměstnanců. Počet zaměstnanců ve firmách s 20 – 99 zaměstnanci, klesl o 3,6%. Průměrná mzda má mírně zvyšující se tendenci, v roce 2010 se zvýšila o 1,86%. Produktivita práce od roku 2008 klesá, v roce 2010 klesla oproti minulému roku o 5%. (MPO.cz, 2011)

**Tabulka 1: Údaje ze stavebnictví pro podniky s 20 a více zaměstnanci (do sta zaměstnanců)**

UKAZATEL	M.J	2006	2007	2008	2009	2010
stavební práce	mld. Kč	320,9	350,8	366,6	340,6	313
podíl na stavebních pracích celkem	%	67,9	67,3	66,9	65,4	63,4
počet zaměstnanců	tis. os.	162,1	159,6	158,6	152,4	146,9
podíl na celkové zaměstnanosti.	%	36,9	34,9	34,3	30,9	31,6
průměrná měsíční mzda	Kč.	20 304	21 914	24 448	25 932	26 414
produktivita	tis. Kč.	1 978,7	2 197,6	2 308,3	2 225	2 113

**Zdroj: MPOSTAV.cz, 2011**

Klesá počet vydaných stavebních povolení, což naznačuje nepříznivý vývoj v dalším roce. V roce 2010 bylo vydáno celkem 105 734 stavebních povolení, což představuje meziroční pokles o 6,2%. Téměř 56% z tohoto počtu staveních povolení připadá na nové stavby, zbytek se týká změn dokončených staveb. Klesla také jejich orientační hodnota a to o 2,2%.

Počet smluvně uzavřených zakázek ke konci roku 2010 naznačuje nepříznivý vývoj v roce následujícím. Příznivým signálem může být vývoj na hypotečním trhu. V roce 2010 vzrostl počet poskytnutých hypoték o 13%. Oživení hypotečního trhu souvisí s vývojem úrokových sazeb, které klesaly a pohybovaly se okolo průměru 4,24%. Toto naznačuje, že by mohlo dojít k obratu alespoň ve sféře financované ze soukromých zdrojů. Důležité je ale podotknout, že celkový objem hypoték nedosahuje průměrů z roku 2007 a 2008, tudíž stále ještě nedosáhne na předkrizovou úroveň.

Krise ve stavebnictví se projevuje ve většině států Evropské unie. V EU jako celku poklesla stavební produkce v roce 2010 o 1,7% (MPO.cz, 2011).

Oborové průměry pro srovnání jsou převzaty ze stránek Ministerstva průmyslu a obchodu a jedná se o sekci F podle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE.



## 4.2 VÝBĚR PARTNERŮ PRO SROVNÁNÍ

Stavebnictví je široký trh a škála podniků je rozmanitá. Protože společnosti ve stavebnictví jsou různě veliké, mají rozdílné formy podnikání a rozdíly v základním kapitálu jsou v řádu milionů, bylo rozhodnuto pro větší realitu srovnání porovnat výsledky společnosti Avanta nejen s oborovými průměry, ale také s dvěma blízkými konkurenty.

Byly vybrány dvě společnosti, které jsou svou velikostí a výrobním programem Avantě nejbližší. Jedná se o taktéž menší společnosti rodinného typu zabývající se stavbou montovaných dřevostaveb.

První z nich je Centrum stavebních prací CESTAP s.r.o. Tato společnost začínala jako fyzická osoba převážně v oboru sádkokartonové systémy. Od roku 1998 byla přibrána výstavba rodinných domů z klasických materiálů. V roce 2006 se z fyzické osoby stala osoba právnická se základním kapitálem 500 000,-Kč. Při tomto přechodu se firma začala zabývat výstavbou nízkoenergetických domů. V dnešní době provádí již celou řadu stavebních prací. Má zhruba 10 stálých zaměstnanců (CENTRUM STAVEBNÍCH PRACÍ CESTAP, 2010).

Druhou společností vybranou pro srovnání je společnost Lumimont s.r.o. Lumimont vznikl v roce 2002 se základním kapitálem 200 000,- jako společnost zabývající se kompletní dodávkou montovaných dřevostaveb. Jedná se o jejich převážnou stavební činnost, ke které nabízí komplexní služby. Společnost má v současné době 28 zaměstnanců (LUMIMONT, 2010).

## 4.3 ZHODNOCENÍ KVALITY POSKYTOVANÝCH VÝROBKŮ A SLUŽEB

Mezi výhody dřevostaveb společnosti CESTAP patří:

- ✓ Bezplatné nezávazné poradenství se správným výběrem typu domu
- ✓ Osobní přístup – výstavba dle daných projektů, ale také podle individuálních přání klienta
- ✓ Rychlá doba výstavby udávaná v délce 6 měsíců

- ✓ Garance ceny a termínu dokončení
- ✓ Výhodnější hypotéka díky exklusivnímu partnerství s ČSOB bankou
- ✓ Nadstandardní záruka 10 let
- ✓ Výborné tepelné vlastnosti díky sendvičovému systému s minerální izolací a sádrovláknité desky FERMACELL (CENTRUM STAVEBNÍCH PRACÍ CESTAP, 2010)

Společnost dává k dispozici rozsáhlou fotogalerii postavených domů a obrázkovou skladbu jejich konstrukcí – stěn i podlah.

Klient má na výběr ze tří standardů domů – hrubá stavba, standard a standard plus. Standard plus má navíc v zateplovací fasádě minerální izolaci, má laťovanou střechu krytou pálenou taškou (oproti záklopu z OSB desek s krytinou z asfaltové šindele u Standardu). Dále má navíc laminátovou plovoucí podlahu (vs. koberec u standardu). Klient má dále na výběr různé nadstandardy k domu, téměř jakékoliv práce od přípojek na kraj pozemku, přes dlažby na terase až třeba k žaluziím v oknech.

Projektovou dokumentaci zpracovává v rozsahu pro stavební povolení v 6 vyhotovení. V nabídce typových domů má 15 bungalovů a 5 domů s obytným podkrovím. Ceny se pohybují od necelého 1 000 000 za nejmenší bungalov 2+KK ve standardu, po 5 000 000,- za podkrovní dům 8+1.

Společnost vlastní řadu certifikátů z odborných seminářů a školení a to týkajících se nejen dřevostaveb. Kromě montáže tohoto typu domů se společnost dále zabývá výstavbou rodinných domů na klíč z cihel, provádí topenářské, instalaterské a plynářské práce, zabývá se silnoproudem a rozvody elektrické energie, provádí zemní a výkopové práce (CENTRUM STAVEBNÍCH PRACÍ CESTAP, 2010).

Mezi přednosti dřevostaveb společnosti LUMIMONT patří:

- ✓ Výstavba buď typových domů z nabídky společnosti, nebo podle zpracovaných projektů dodaných stavebníkem
- ✓ Rychlost výstavby je udávána 10 – 16 týdnů
- ✓ Dvacetiletý bezúdržbový stav
- ✓ Nízká spotřeba energie – nadčasový tepelný odpor
- ✓ Zajištění financování – hypotéka od České spořitelny
- ✓ Garance pevné ceny stavební dokumentace (LUMIMONT, 2010)

Klient má na výběr buď stavbu hotového domu na klíč, základní hrubou stavbu s možností jejího rozšíření nebo postavení přízemí domu na klíč s podkrovím připraveným k vestavbě.

Společnost dává k dispozici seznam prací, které je možno dle domluvy na domě provést. Taktéž dává k dispozici složení konstrukcí a fotogalerii referencí. Kvalitu svých prací má podloženou certifikáty.

Nabízí 12 typových domků, buďto bungalovy nebo patrové domky. Cena se pohybuje od 900 000,- za 2+1 bungalov na klíč, do 3 000 000,- za podkrovní domek 6+1 taktéž na klíč.

Kromě dřevostaveb společnost staví také z tradičních stavebních materiálů, provádí rekonstrukce rodinných domů, bytových jader, půdní vestavby. Dále se zabývá zateplováním, výstavbou čerpacích stanic a průmyslových objektů.

Lumimont nabízí navíc oproti firmě Avanta a CESTAPu projekt Dřevostavba svépomocí. Spousta lidí si sami staví klasické cihlové domy. Ušetří tím hodně peněz, pokud jsou manuálně zruční. Společnost Lumimont umožňuje postavit si svépomocí i nízkoenergetické bydlení ze sendvičových materiálů. Dodává tedy především vazníkové konstrukce a další potřebné materiály, které dopraví až na místo stavby, pomůže s projektovou dokumentací k ohlášení stavby a nabízí odborné konzultace. (LUMIMONT, 2010)

Srovnání kvality výrobků a služeb společnosti Avanta s dvěma předešlými společnostmi ukazuje, že Avanta si stojí dobře. Její nabídka je dostatečně široká, navíc má některé služby a nabídku širší např. program Zelená úsporám. Avanta nabízí také navíc vyřízení stavebního povolení, tudíž služby opravdu od základů. Avanta nesjednává hypotéku u žádné konkrétní banky, klientovi radí využít raději služeb nějakého finančního poradce, který „ušije“ klientovi úvěr přímo na míru a z větší části tím omezí hrozbu insolventnosti.

Dům na klíč postaví Avanta během 12 – 16 týdnů včetně základových konstrukcí. V nabídce má 12 bungalovů a 15 patrových domků. Ceny domů na klíč se pohybují od 1 200 000,- za bungalov 3+kk po zhruba 2 750 000,- za patrový domek 5+1 s halou a dvěma koupelnami. Ceny jsou silně orientační a mohou se lišit. Přesto se dá říci, že

Avanta má ceny oproti konkurenci vyšší, to však kompenzuje kvalitou výrobků i množstvím služeb v ceně. (AVANTA, 2008)

**Tabulka 2: Srovnání kvality výrobků a služeb Avanty a konkurence**

	Avanta	CESTAP	Lumimont
Základní kapitál	200 000	500 000	200 000
Poradenství, projekt na míru	ANO	ANO	ANO
Podpůrné programy, činnosti			
- zelená úsporám	ANO	NE	NE
- vyřízení stavebního povolení	ANO	NE	NE
- hypoteční úvěr	NE	ANO ČSOB	ANO ČS
Certifikace	ANO	ANO	ANO
Záruka	standard	10let	standard
Doba výstavby	12-16týdnů	6 měsíců	10-16 týdnů
Stálá nabídka			
- bungalovy	12	15	6
- domy s podkrovím	15	5	6
- dřevostavby svépomocí	NE	NE	ANO
Nejnižší cena	1,2mil. Kč 3+kk	1mil.Kč 2+1	0,9mil.Kč 2+1
Typy výstavby	hrubá stavba, dům na dokončení, dům na klíč	hrubá stavba, standard, standard plus	hrubá stavba, přízemí na klíč + příprava na podkroví, celý dům na klíč

**Zdroj: vlastní zpracování na základě sesbíraných informací**

## 4.4 FINANČNÍ ANALÝZA

Společnost Lumimont neposkytla za rok 2010 účetní výkazy, proto byl pro tento rok odhadnut předpokládaný trend.

### 4.4.1 VÝVOJ TRŽEB

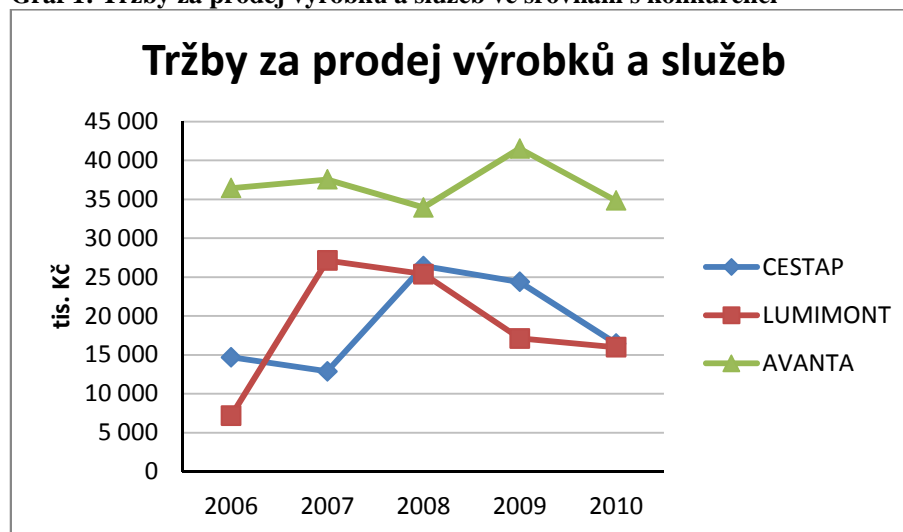
Avanta má oproti sledovaným konkurentům výrazně vyšší tržby. Všem třem společnostem tržby hodně kolísají. V roce 2011 se u Avanty na základě počtu přijatých zakázek předpokládá opětovný nárůst. Tržby jsou ovšem skoro nic neříkající ukazatel, důležitější je zisková marže.

Tabulka 3: Tržby v porovnání s konkurencí

Tržby za prodej výrobků a služeb	2006	2007	2008	2009	2010
CESTAP	14 690	12 898	26 418	24 387	16 477
Lumimont	7 190	27 141	25 400	17 117	16 000
Avanta	36 442	37 548	33 947	41 526	34 845

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Graf 1: Tržby za prodej výrobků a služeb ve srovnání s konkurencí



Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů

#### 4.4.2 VÝVOJ A SROVNÁNÍ ZISKOVÉ MARŽE

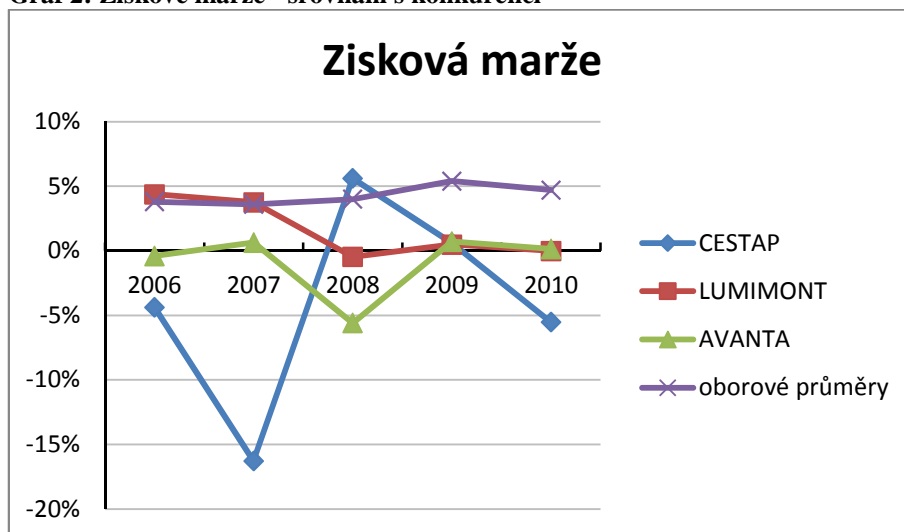
Zisková marže se vypočítá jako podíl zisku (zde čistého, popř. ztráty) a tržeb, čili udává, zisk nebo ztrátu vyjádřený jako procento z tržeb. Velkou roli tu hrají náklady společnosti. Náklady má společnost Avanta hodně vysoké. Vysoké tržby spolkly vysoké náklady a společnost se stala průměrem mezi sledovanou konkurencí. Z grafu vyplývá, že nejlépe je na tom s výsledkem hospodaření Lumimont, který až na rok 2008 byl pokaždé v zisku. Společnost CESTAP má ziskovou marži hodně kolísavou. Zajímavé je, v roce 2008, tedy v době vrcholu ekonomické krize, na rozdíl od svých konkurentů vykázala zisk a nacházela se nad oborovým průměrem.

**Tabulka 4: Zisková marže - srovnání s konkurencí**

Zisková marže	2006	2007	2008	2009	2010
CESTAP	-4,38%	-16,27%	5,61%	0,6%	-5,52%
Lumimont	4,38%	3,77%	-0,46%	0,49%	0%
Avanta	-0,4%	0,63%	-5,59%	0,71%	0,15%
oborové průměry	3,8%	3,6%	4%	5,4%	4,7%

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů

**Graf 2: Ziskové marže - srovnání s konkurencí**



Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů

#### 4.4.3 VÝVOJ A SROVNÁNÍ POMĚROVÝCH UKAZATELŮ

Nejběžnějším nástrojem finanční analýzy je poměrová analýza. Jak její název napovídá, finanční poměr je možné získat podělením položky z rozvahy nebo výkazu zisku a ztráty jinou položkou.

Zkoumá strukturu podnikových aktiv, kvalitu a intenzitu jejich využívání a způsob jejich financování. Dále firemní solventnost, likviditu, strukturu nákladů.

Poměrové ukazatele lze rozdělit do několika skupin. Nejběžněji používané druhy jsou ukazatele likvidity, aktivity, ukazatele zadluženosti podniku, ukazatele ziskovosti a ukazatele tržní hodnoty podniku. (BLAHA, JINDŘICHOVSKÁ, 2006, str. 51-54)

#### ANALÝZA LIKVIDITY

Ukazatele likvidity ukazují schopnost podniku splácet krátkodobé závazky.

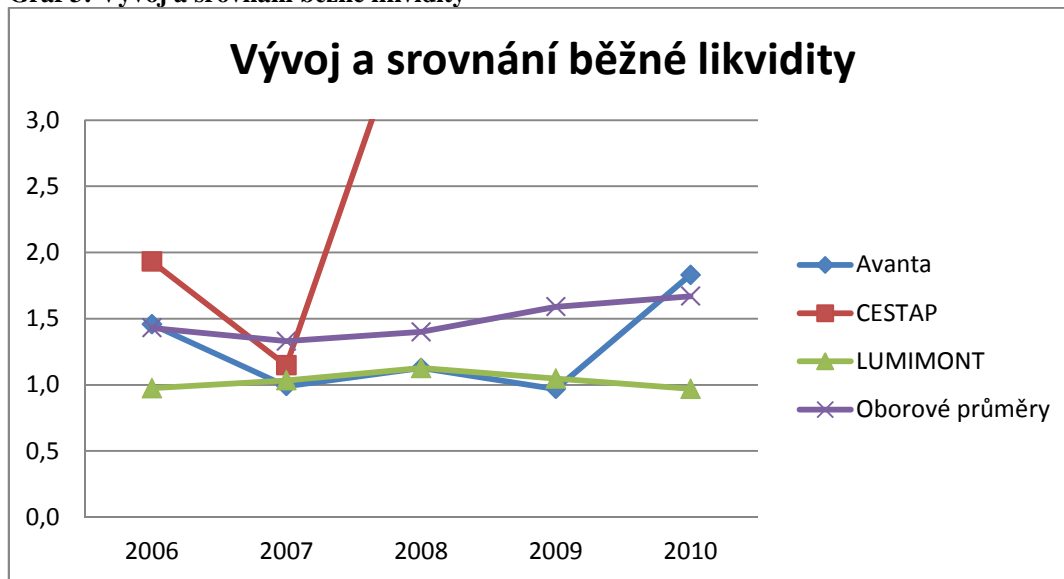
Běžná likvidita vypovídá o tom, jak by byl podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil všechny své prostředky na finanční hotovost. Doporučené hodnoty pro běžnou likviditu jsou 1,5 – 2,5. (RŮČKOVÁ, 2008, str.49) Oborové průměry těchto výsledků dosahují. Avanta jich dosáhla až v roce 2010, v letech předchozích se pohybovala pod hranicí, což je se hodnotí jako negativní – čím je vyšší hodnota běžné likvidity, tím je větší pravděpodobnost zachování platební schopnosti podniku. Ve všech případech však oběžná aktiva převyšovala krátkodobé závazky. Ve srovnání se sledovanou konkurencí je na tom Avanta nejlépe, navíc vykazuje příznivý trend vývoje. Společnost CESTAP vykazuje příliš vysokou likviditu. Znamená to, že neefektivně váže svoje prostředky, což narušuje provozní proces firmy a tím i výnosy. Lumimont má běžnou likviditu naopak hodně nízkou.

**Tabulka 5: Vývoj a srovnání běžné likvidity**

Běžná likvidita (OAKT/KZ)	2006	2007	2008	2009	2010
Avanta	1,46	0,99	1,13	0,97	1,83
CESTAP	1,93	1,15	4,07	4,98	20,68
LUMIMONT	0,97	1,03	1,13	1,05	0,97
Oborové průměry	1,43	1,33	1,40	1,59	1,67

**Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů**

Pro lepší přehlednost grafu nejsou zobrazeny vysoké hodnoty společnosti CESTAP.

**Graf 3: Vývoj a srovnání běžné likvidity**

**Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů**

Pohotovná likvidita by se měla pohybovat v hodnotách kolem 1. Pak by podnik byl schopen vyrovnat se se svými závazky, aniž by musel prodat své zásoby. (RŮČKOVÁ, 2008, str. 50) Ve sledovaných obdobích dosáhla Avanta tohoto výsledku v letech 2009 a 2010, ale stále ještě nedosáhla na hodnotu oborového průměru. Nicméně pohotovná likvidita vykazovala a nadále vykazuje rostoucí trend. Ještě vyšší hodnota by byla příznivá pro věřitele, ne však pro vedení podniku. Velký objem oběžných aktiv vázaných ve formě pohotových finančních prostředků nepřináší žádný nebo jen malý výnos. Ve srovnání s konkurenčními společnostmi má pohotovou likviditu na dobré úrovni. CESTAP má pohotovou likviditu na stejné úrovni jako běžnou likviditu z důvodu nulových zásob. Od roku 2009 vykazuje tuto likviditu příliš vysokou. Naopak Lumimont má pohotovou likviditu opět nízkou.

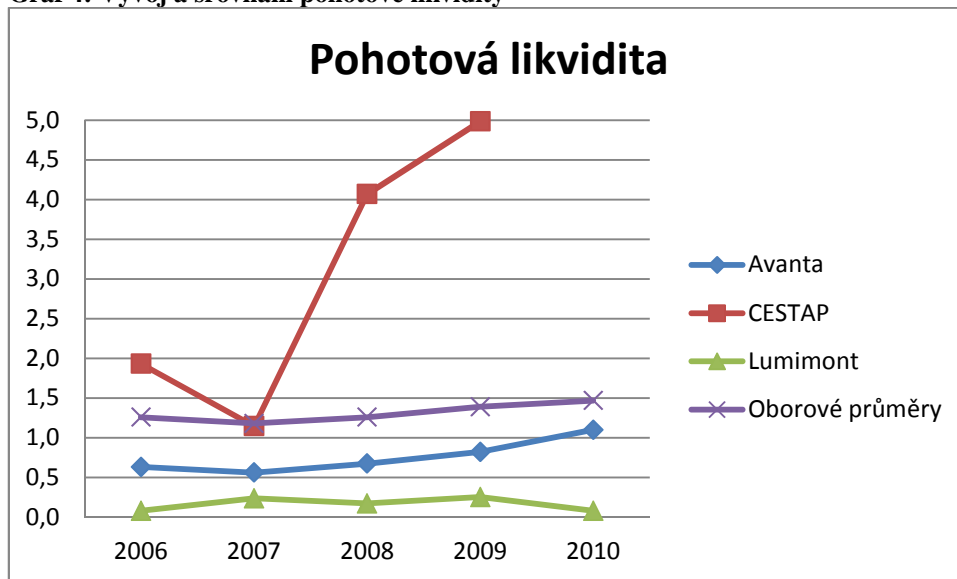
**Tabulka 6: Vývoj a srovnání pohotovné likvidity**

Pohotovná likvidita ((OAKT-ZAS)/KZ)	2006	2007	2008	2009	2010
Avanta	0,63	0,56	0,67	0,82	1,10
CESTAP	1,93	1,15	4,07	4,98	20,68
Lumimont	0,08	0,24	0,17	0,25	0,08
Oborové průměry	1,26	1,18	1,26	1,39	1,47

**Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů**



**Graf 4: Vývoj a srovnání pohotové likvidity**



**Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů**

Peněžní likvidita má doporučené hodnoty pro ČR upravené v intervalu 0,6 – 1,1. Podle metodiky MPO je dolní hodnota ještě nižší a to 0,2. (RŮČKOVÁ, 2008, str.51) Podle MPO se Avanta pohybuje v doporučených hodnotách. Má až na výjimku roku 2007 vyšší peněžní likviditu než jsou oborové průměry. V posledních letech má ukazatel rostoucí trend, stejně jako oborové průměry. CESTAP má opět od roku 2009 peněžní likviditu příliš vysokou, Lumimont nízkou.

**Tabulka 7: Vývoj a srovnání peněžní likvidity**

Peněžní likvidita (FM/KZ)	2006	2007	2008	2009	2010
Avanta	0,53	0,19	0,30	0,44	0,48
CESTAP	0,10	1,02	1,34	3,48	16,49
Lumimont	0,003	0,018	0,018	0,003	0,003
Oborové průměry	0,22	0,24	0,26	0,36	0,39

**Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů**

**Graf 5: Vývoj a srovnání peněžní likvidity**



**Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů**

## **ANALÝZA FINANČNÍ STRUKTURY**

V posledních třech letech má Avanta záporný vlastní kapitál. Je to způsobeno nízkým základním kapitálem, který je vzhledem k typu společnosti minimální a to 200 000 Kč a nepříznivým vývojem hospodářského výsledku v letech minulých a současných. Společnost netvoří žádné rezervní fondy.

Co se týče cizích zdrojů, je společnost extrémně předlužená. Cizí zdroje převyšují aktiva společnosti. Většinu dluhů tvoří závazky ke společníkům, které jsou ve sledovaném období stále stejné a to necelé 4 miliony. Jedná se o dluh společnosti k vlastníkově, který firmě poskytl finanční prostředky, když jich měla nedostatek. Vznikl před sedmi lety. Byl snížen pouze jednou v roce 2005 a od té doby stagnuje, protože společnost nemá dostatek prostředků k jeho vyplacení. Dalším větším cizím zdrojem je dlouhodobý bankovní úvěr na jeden milion Kč a krátkodobá finanční výpomoc přes 2 miliony. Společnost by se měla snažit o snížení cizích zdrojů a měla by navýšit základní kapitál.

Při srovnání se sledovanou konkurencí bylo zjištěno, že všechny tři stavební společnosti jsou hodně zadlužené. Zadluženost nad 100% vyjadřuje, že společnost má cizí zdroje vyšší než aktiva společnosti. Společnost Lumimont svoji zadluženost drží kolem 80%, je na tom z hodnocených firem nejlépe. Avanta vykazuje rostoucí trend vývoje

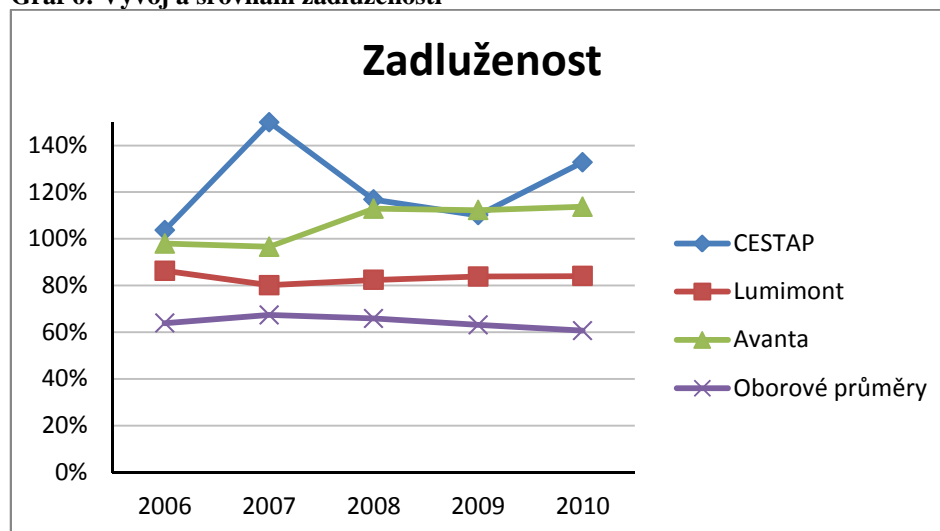
zadluženosti. Je potřeba tento trend otočit a snažit se přibližovat se pomalu k oborovému průměru, což je kolem 60%.

**Tabulka 8: Vývoj a srovnání zadluženosti**

Zadluženost (PK/AKT)	2006	2007	2008	2009	2010
CESTAP	103,63%	149,91%	116,77%	110,07%	132,77%
Lumimont	86,29%	80,11%	82,37%	83,83%	84%
Avanta	97,92%	96,55%	112,91%	112,31%	113,69%
Oborové průměry	63,87%	67,38%	65,86%	63,14%	60,66%

**Zdroj:** vlastní zpracování na základě účetních výkazů

**Graf 6: Vývoj a srovnání zadluženosti**



**Zdroj:** vlastní zpracování na základě účetních výkazů

## ANALÝZA AKTIVITY

Ukazatele aktivity jsou srovnávány pouze s oborovým průměrem, protože společnost CESTAP nevykazuje žádné zásoby, společnost Lumimont omezeně.

Ukazatele aktivity udávají, jak podnik nakládá a využívá jednotlivé části majetku. Obrat aktiv je měřítkem celkového využití aktiv. Měl by dosahovat co nejvyšších hodnot, minimálně by měl být roven hodnotě 1 (VOCHOZKA, 2011, str. 24). Výsledky Avanty ukazují, že využívá majetek efektivně. Má vyšší hodnoty než jsou oborové průměry a vykazuje rostoucí trend.

Ukazatel obrát zásob udává kolikrát za rok se obmění zásoby společnosti. Odvozeným ukazatelem je doba obrátu zásob, který udává, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázaná ve formě zásob. Platí, že čím vyšší je obrát zásob a čím nižší doba obrátu, tím lepší je situace. Hodnoty společnosti Avanta jsou kolísavé, stejně jako oborové průměry. Rozptyl má však mnohem větší. V roce 2006 a 2009 měla společnost zásoby výrazně nižší než v ostatních letech, uplatňovala více zásobování stylem Just in time. V letech 2007, 2008 a 2010 naplnila více sklad.

Doba inkasa pohledávek měla až na poslední rok klesající tendenci, což je hodnoceno jako pozitivní. Platební morálka odběratelů byla nejlepší v roce 2009, kdy zákazníci spláceli své závazky v průměru za 17 dní. Nutno podotknout, že zákazníci platí zálohové faktury předem, jejichž výše je individuální pro každého klienta a po odevzdání díla doplácí zbytek smluvené částky. Oborové průměry jsou mnohem vyšší a v tomto případě, stejně jako u splatnosti závazků, těžko srovnatelné.

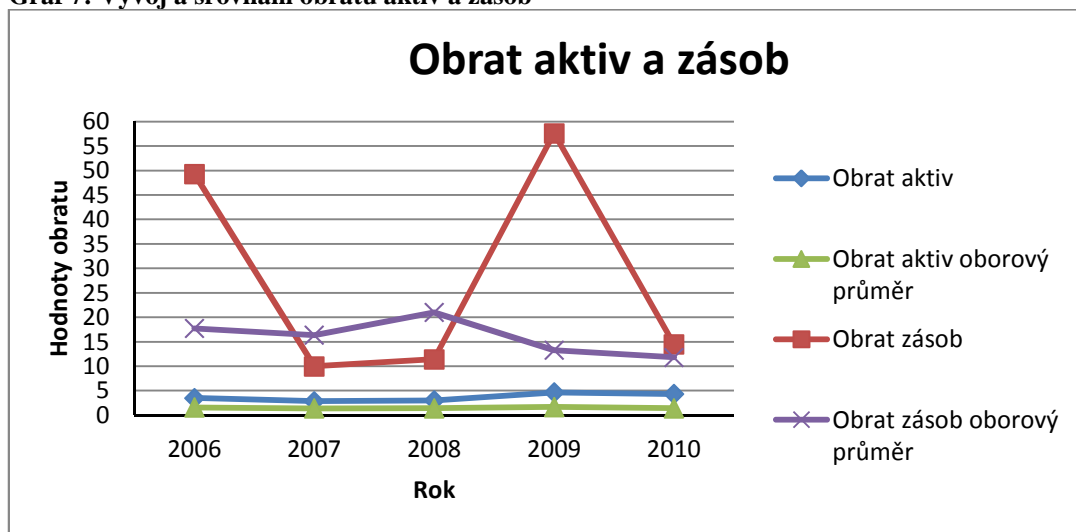
Podle výsledků splácí Avanta své závazky včas, ale v roce 2006 a 2010 je platila s ohledem na dobu splatnosti brzy. Doba splácení krátkodobých závazků byla nižší než doba inkasa pohledávek, což negativně ovlivnilo cash-flow společnosti. V letech 2007 – 2009 tomu bylo naopak. (VOCHOZKA, 2011, str. 60-61)

**Tabulka 9: Vývoj a srovnání aktivity podniku**

Ukazatele aktivity (doby obrátu)	2006	2007	2008	2009	2010
Obrát aktiv ( $T/AKT$ )	3,52	2,85	3,03	4,65	4,34
Obrát aktiv oborový průměr	1,57	1,39	1,43	1,67	1,41
Obrát zásob ( $T/ZAS$ )	49,31	10,00	11,43	57,60	14,45
Obrát zásob oborový průměr	17,72	16,36	21,00	13,30	11,83
Doba obrátu aktiv ( $AKT/(T/360)$ )	102,22	126,18	118,73	77,49	82,95
Doba obrátu zásob ( $ZAS/(T/360)$ )	7,30	36,01	31,51	6,25	24,91
Doba inkasa pohledávek ( $POHL/(T/360)$ )	29,54	31,19	26,14	16,35	21,29
Doba inkasa pohledávek oborový průměr	120	136	133	140	165
Doba splatnosti KZ ( $ZAV/(T/360)$ )	5,45	42,54	40,83	23,25	11,39
Doba splatnosti KZ oborový průměr	113	133	122	122	141

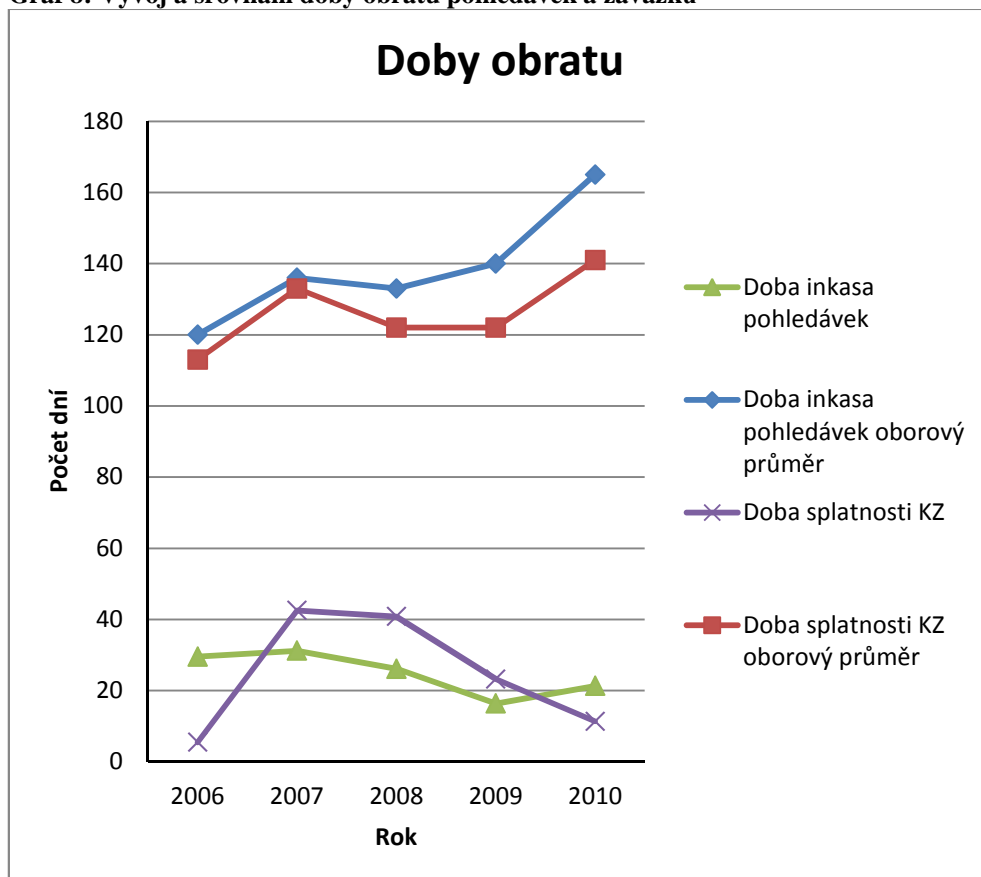
**Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů**

Graf 7: Vývoj a srovnání obratu aktiv a zásob



Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Graf 8: Vývoj a srovnání doby obratu pohledávek a závazků



Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů

## ANALÝZA RENTABILITY

Ukazatele rentability jsou měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové finanční zdroje a dosahovat zisku.

Společnost Avanta má problém především s řízením dluhu, a to se silně v těchto ukazatelích odráží. V letech 2006 a 2008 byla společnost ve ztrátě, což způsobilo, že jsou tyto ukazatele dokonce záporné.

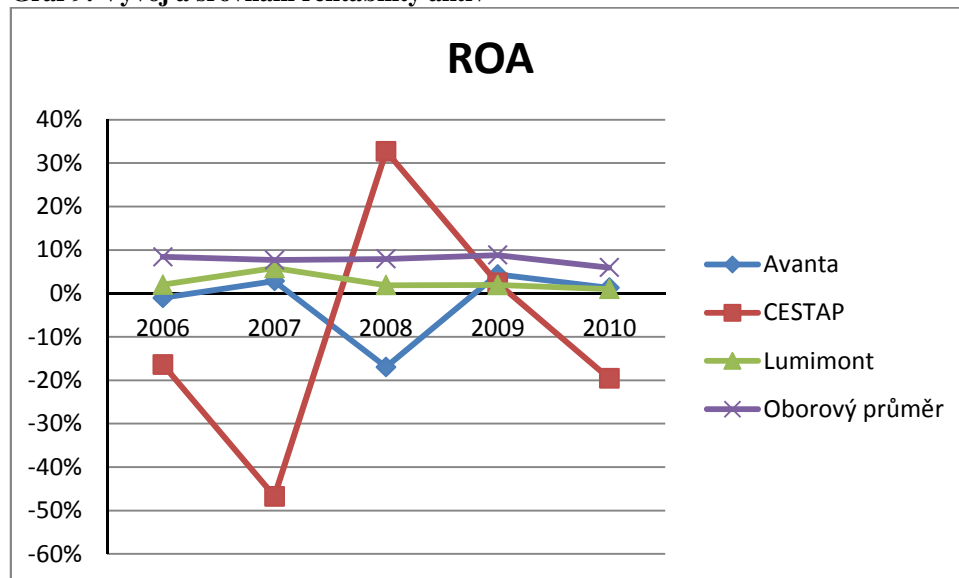
Celková výnosnost kapitálu (Rentabilita aktiv) je u Avanty i v kladných hodnotách hodně nízká. Ve sledovaných letech společnost tvoří buď ztrátu, nebo nízký kladný výsledek hospodaření. Nejhoršího výsledku dosáhla v roce 2008, kde se však situace otočila a další rok již byla rentabilní. Ukazatel je kolísavý, drží se po celé sledované období pod oborovým průměrem. Nejlepších výsledků dosahuje společnost Lumimont, která je po celé sledované období v kladných hodnotách.

**Tabulka 10: Vývoj a srovnání rentability aktiv**

ROA (EAT/AKT)	2006	2007	2008	2009	2010
CESTAP	-16,34%	-46,73%	32,72%	2,42%	-19,57%
Lumimont	1,98%	5,82%	1,88%	1,94%	1%
Avanta	-1,03%	2,85%	-16,95%	4,35%	1,30%
Oborový průměr	8,42%	7,66%	7,92%	8,82%	5,93%

**Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů**

**Graf 9: Vývoj a srovnání rentability aktiv**



**Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů**

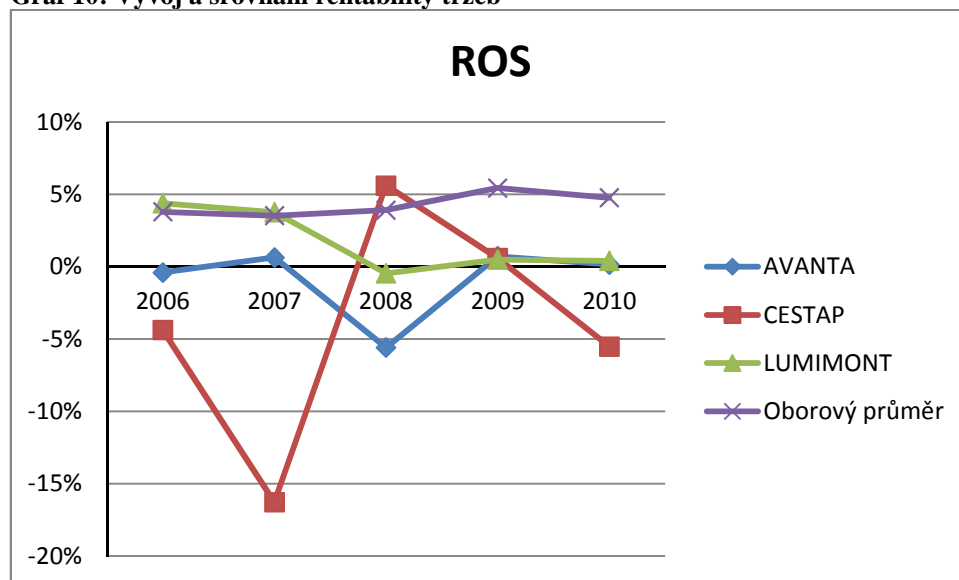
Rentabilita tržeb udává, jaký podíl tržeb tvoří zisk. Oborový průměr se pohybuje okolo čtyř procentních bodů, čehož Avanta zdaleka nedosahuje. V roce 2006 a 2008 byla ve ztrátě, další roky vytvořila jen nízký kladný výsledek hospodaření. Ze sledovaných konkurenčních společností je na tom opět nejlépe Lumimont, společnosti CESTAP hodnoty silně kolísají.

**Tabulka 11: Vývoj a srovnání rentability tržeb**

ROS (EAT/T)	2006	2007	2008	2009	2010
CESTAP	-4,38%	-16,27%	5,61%	0,60%	-5,52%
Lumimont	4,38%	3,77%	-0,46%	0,49%	0,40%
Avanta	-0,40%	0,63%	-5,59%	0,71%	0,15%
Oborový průměr	3,78%	3,52%	3,91%	5,43%	4,76%

**Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů**

**Graf 10: Vývoj a srovnání rentability tržeb**



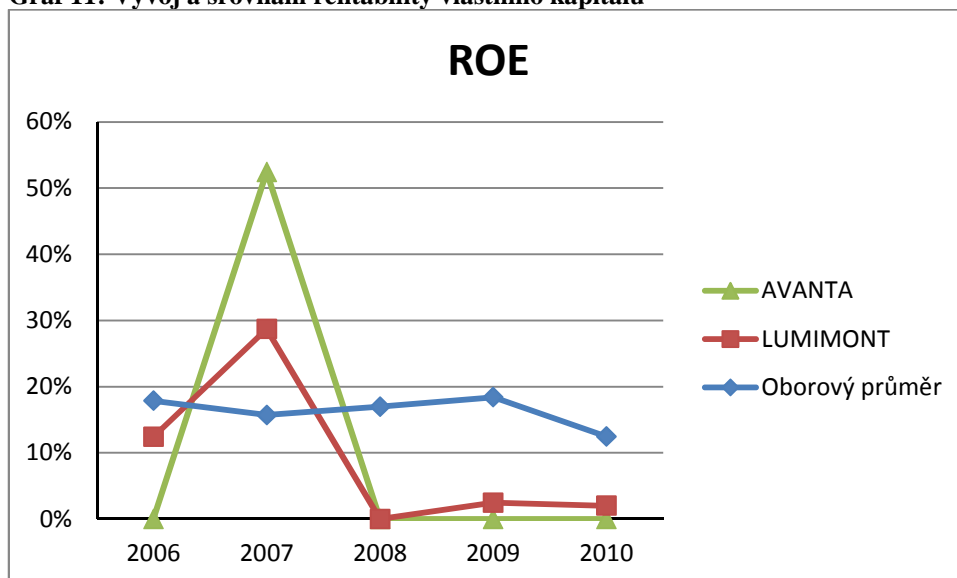
**Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů**

Rentabilita vlastního kapitálu je vzhledem k finanční situaci společnosti Avanta hodně špatná. Jediný rok, kdy byla společnost rentabilní byl rok 2007. V tomto roce společnost vykázala nejvyšší zisk ve sledovaném období, navíc její vlastní kapitál byl ještě v kladných hodnotách. Tato rentabilita byla nadprůměrně vysoká a to 52%. Oborový průměr se drží okolo 17%. Trendový vývoj je nerentabilní v důsledku záporného vlastního kapitálu. Je potřeba do společnosti dodat vlastní zdroje financování. Ze sledovaných společností je na tom nejlépe Lumimont, až na rok 2008 byl rentabilní pořád.

**Tabulka 12: Vývoj a srovnání rentability vlastního kapitálu**

ROE (EAT/VK)	2006	2007	2008	2009	2010
CESTAP	0	0	0	0	0
LUMIMONT	12,41%	28,70%	0	2,48%	2%
AVANTA	0	52,42%	0	0	0
Oborový průměr	17,86%	15,72%	16,97%	18,39%	12,46%

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů

**Graf 11: Vývoj a srovnání rentability vlastního kapitálu**

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů

#### 4.4.4 NÁKLADOVOST SPOLEČNOSTI AVANTA

Jelikož rentabilita společnosti je špatná a úzce souvisí s náklady společnosti, byly vypočítány také nákladovost a produktivita práce společnosti.

Ukazatel nákladovosti se vypočítá jako podíl celkových nákladů a tržeb. Ukazatel by měl být menší než jedna, aby byl podnik ziskový. Pokud by byl zisk docílen pouze vlivem ostatních výnosů, nejednalo by se o klasicky prosperující podnik (NOVÁK, 2011).

Celková nákladovost společnosti Avanta se pohybuje lehce nad číslem jedna. Značí to, že společnost má náklady o málo vyšší než tržby ze své hlavní činnosti. Pokud je společnost přesto v zisku, jako tomu bylo např. v roce 2010, je to způsobeno jinými provozními výnosy, jako jsou prodej dlouhodobého majetku, materiálu nebo třeba dotacemi.

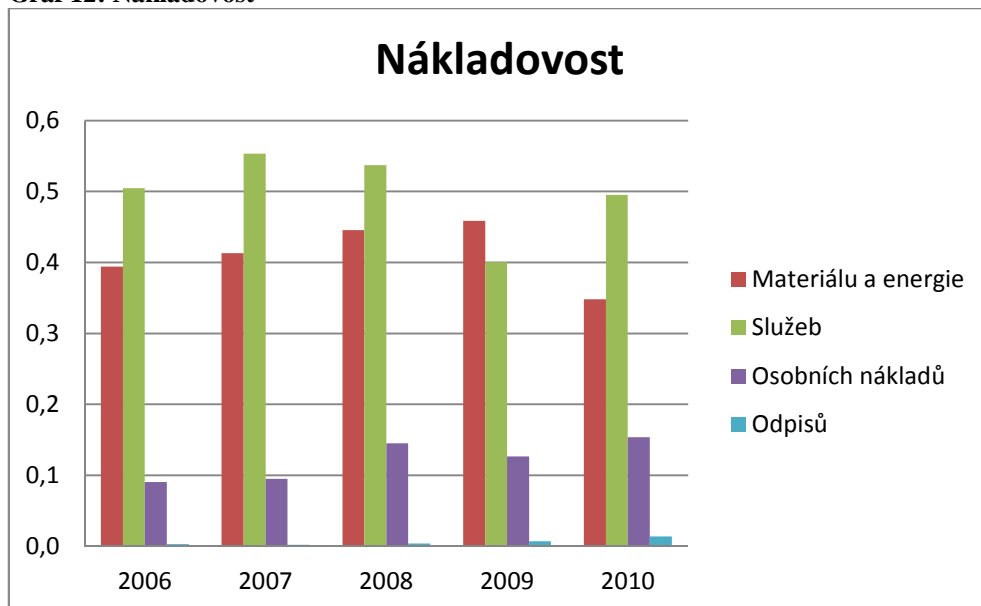


**Tabulka 13: Nákladovost společnosti**

náklady v tis. Kč	2006	2007	2008	2009	2010
50X Spotřebované nákupy	14 446	15 679	15 014	19 915	12 772
51X Služby	18 490	21 008	18 091	17 382	18 120
52X Osobní náklady	3 313	3 612	4 887	5 502	5 633
53X Daně a poplatky	78	71	90	94	100
54X Jiné provozní náklady	166	147	957	934	1 907
55X Odpisy, rezervy...	115	74	132	313	512
56X Finanční náklady	23	35	38	22	17
58X Mimořádné náklady	269	14	24	39	0
59X Daně z příjmů	39	138	0	95	52
<b>náklady celkem</b>	<b>36939</b>	<b>40778</b>	<b>39233</b>	<b>44296</b>	<b>39113</b>
tržby	36 637	37 972	33 682	43 403	36 600
výsledek hospodaření	-146	238	-1898	294	51
<b>Nákladovost</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Celková</b>	<b>1,008</b>	<b>1,074</b>	<b>1,165</b>	<b>1,021</b>	<b>1,069</b>
Materiálu a energie	0,394	0,413	0,446	0,459	0,348
Služeb	0,505	0,553	0,537	0,400	0,495
Osobních nákladů	0,090	0,095	0,145	0,127	0,154
Odpisů	0,003	0,002	0,004	0,007	0,014

**Zdroj:** vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Největší podíl na celkové nákladovosti mají nákladovost služeb a materiálu a energie.

**Graf 12: Nákladovost**

**Zdroj:** vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Je potřeba snížit nákladovost služeb a materiálu tak, aby společnost vytvářela zisk nezávisle na jiných provozních výnosech.

#### 4.4.5 ZHODNOCENÍ PRODUKTIVITY PRÁCE

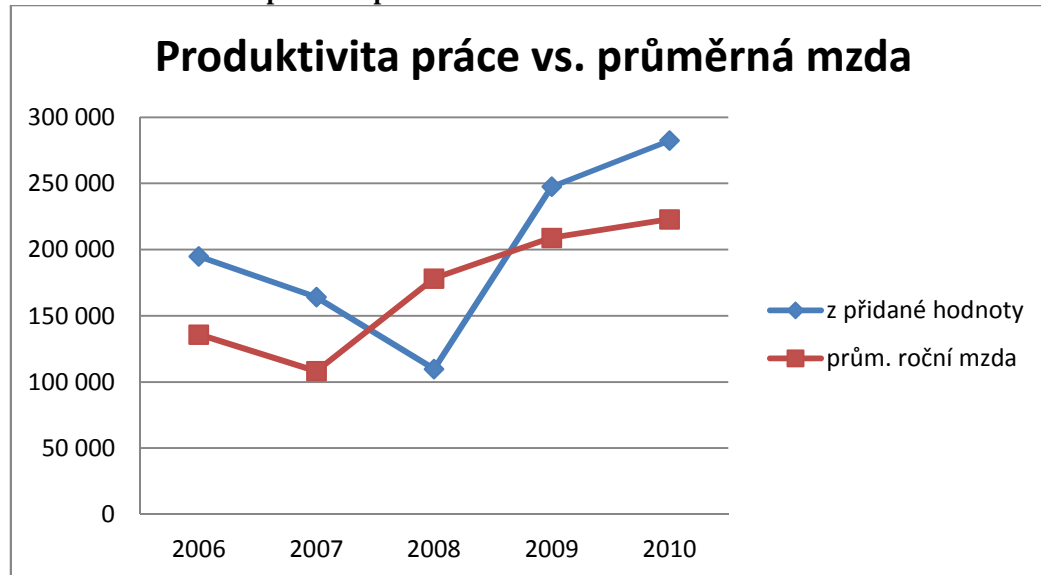
Produktivita práce z přidané hodnoty do roku 2008 klesala, tam se odrazila ode dna a od tohoto roku opět stoupá. Mělo by platit, že produktivita práce stoupá rychleji, než průměrná mzda (SYNEK, KOPKÁŇĚ, KUBELKOVÁ, 2009, str. 254). Toto u společnosti Avanta až do roku 2008 neplatilo, ale poté se situace v podniku zlepšuje. Od tohoto roku roste přidaná hodnota i tržby. Vývoj produktivity práce je celkově příznivý. Negativní je, že osobní náklady ku přidané hodnotě jsou větší než jedna. Nejhorší byl rok 2008, kde to bylo způsobeno vysokým záporným výsledkem hospodaření. V letech 2009 a 2010 sice společnost vytvořila již zisk, ale nízký.

**Tabulka 14: Produktivita práce**

Produktivita práce	2006	2007	2008	2009	2010
z přidané hodnoty (PH/PP)	194 833	164 083	109 810	247 550	282 368
z tržeb (tržby/počet prac.)	2 024 556	1 564 500	1 616 524	2 076 300	1 833 947
osobní náklady k přidané hodnotě	0,945	0,917	2,119	1,111	1,050
prům. roční mzda (mzd.N/PP)	135944	108250	178190	208900	222947
prům. měsíční mzda (mzd.N/12/PP)	11 329	9 021	14 849	17 408	18 579
průměrný počet pracovníků	18	24	21	20	19

**Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů**

**Graf 13: Produktivita práce vs. průměrná mzda**



**Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů**

#### **4.4.6 SHRnutí DOSAVADNíCH ANALýZ**

V době ekonomické krize prošel stavební průmysl a s ním i Avanta nepříznivým vývojem, jehož následky stále nese. Počet uzavřených hypotečních úvěrů predikuje zlepšení vývoje alespoň v soukromém sektoru, což dokazuje i počet přijatých zakázek společnosti. Ve srovnání s konkurencí nevykazuje žádné významné odchylky. V kvalitě nabízených výrobků a služeb je s nimi na srovnatelné úrovni, ve finanční analýze také.

Největším problémem společnosti Avanta je vysoká zadluženost, která se odráží v dalších ukazatelích. Společnost sice vykazuje vysoké stabilní tržby, ale náklady na splácení dluhů a provoz firmy ji často dostávají i do záporného výsledku hospodaření. Ten se poté negativně odráží i ve výši vlastního kapitálu.

„Pozitivum“ této zadluženosti je, že většina závazků je vůči společníkovi firmy, tudíž nejsou žádné tlaky zvenčí na splácení a společnost se s tím může vypořádat za příznivější doby.

Rok 2010 byl finančně o poznání lepší než předešlé. Hodnoty likvidity se nachází v optimálních hodnotách.

Zásoby se obrátily za poslední rok průměrně každý měsíc. Je to delší doba než v roce předchozím. Značí to, že společnost si vytvořila vyšší zásoby a naskladnila je. Měla příležitost nakoupit výrobní materiál za výhodnějších podmínek, čehož využila a ušetřila tím náklady na výrobu.

Obrat aktiv naznačuje, že společnost svoje aktiva plně využívá. Za poslední dva roky doby obratu aktiv výrazně klesly.

V nepříznivý vývoj se obrátily doby placení závazků a inkasa pohledávek. Doba inkasa pohledávek byla vyšší, než doba placení závazků společnosti.

Vlivem nízkého zisku či dokonce ztráty je rentabilita podniku hodně špatná. Srovnáním s vybranou konkurencí však zapadá do průměru.

#### 4.4.7 INDEX IN05

Tento index byl vytvořen na základě databáze firem z České republiky. Zjišťuje, zda podnik vytváří přidanou hodnotu neboli, zda výkonnost vlastního kapitálu převyšuje alternativní náklad na kapitál.

Tento index spočítáme následovně:

$$IN05 = 0,13 * \frac{\text{aktiva}}{\text{cizí zdroje}} + 0,04 * \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}} + 3,97 * \frac{EBIT}{\text{aktiva}} + 0,21 * \frac{\text{výnosy}}{\text{aktiva}} + 0,09 * \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vyjde-li  $IN05 < 0,9$ , podnik spěje k bankrotu s pravděpodobností 86%.

Podniky s výsledkem Indexu IN05 v hodnotách 0,9 – 1,6 se nachází v šedé zóně.

Vychází-li Index  $IN05 > 1,6$ , pak podnik tvoří hodnotu a to s pravděpodobností 67%.

(SCHOLLEOVÁ, 2008, str. 176)

Podle výsledků Indexu IN se společnost Avanta v letech 2006 a 2007 pohybovala těsně nad hranicí bankrotního výsledku. V roce 2008, v době vrcholení hospodářské krize, se její výsledek propadl hluboko až k hodnotě 0,2. Naznačovalo to, že společnost spěje k bankrotu. V roce 2009 se však situace obrátila a Avanta se nachází opět v šedé zóně nevyhraněných výsledků. Záleží tedy na jejím dalším hospodaření.

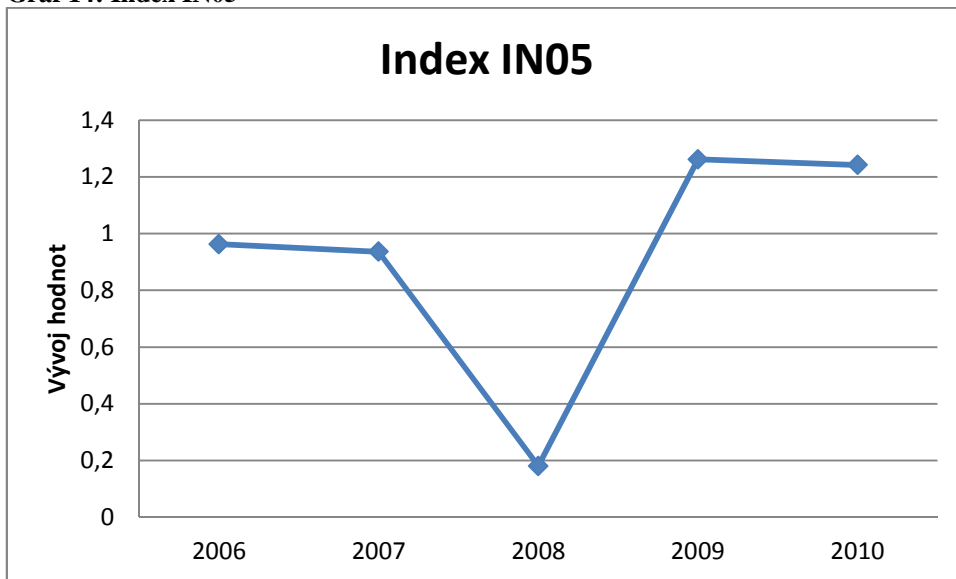
**Tabulka 15: Index IN05**

ukazatel	2006	2007	2008	2009	2010
aktiva/cizí zdroje	1,021	1,036	0,886	0,976	0,880
EBIT/aktiva	-0,010	0,028	-0,170	0,040	0,013
výnosy/aktiva	3,522	2,853	3,032	4,237	4,340
OAKT/KZ	1,457	0,990	1,127	0,969	1,830

Ukazatelé s vahou	2006	2007	2008	2009	2010
aktiva/cizí zdroje * 0,13	0,133	0,135	0,115	0,127	0,114
EBIT/aktiva * 3,97	-0,041	0,113	-0,673	0,158	0,051
výnosy/aktiva * 0,21	0,740	0,599	0,637	0,890	0,911
OAKT/KZ * 0,09	0,131	0,089	0,101	0,087	0,165
<b>INDEX IN05</b>	<b>0,962386</b>	<b>0,936007</b>	<b>0,180314</b>	<b>1,261541</b>	<b>1,241859</b>

**Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů**

**Graf 14: Index IN05**



**Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů**

## 4.5 EKONOMICKÁ PŘIDANÁ HODNOTA

Ukazatel EVA byl vypočítán podle vzorce  $EVA = (RONA - WACC) * C$ , který je více rozebrán v kapitole 2.2.1.

### 4.5.1 VÝVOJ A SROVNÁNÍ EVA

Pro výpočet WACC byl použit stavebnicový model, kde výše bezrizikové úrokové sazby byla čerpána z internetových stránek Ministerstva průmyslu a obchodu, stejně tak jako průměrná likvidita v oboru. Investovaný kapitál C byl získán po odečtu krátkodobých závazků z obchodního styku od pasiv.

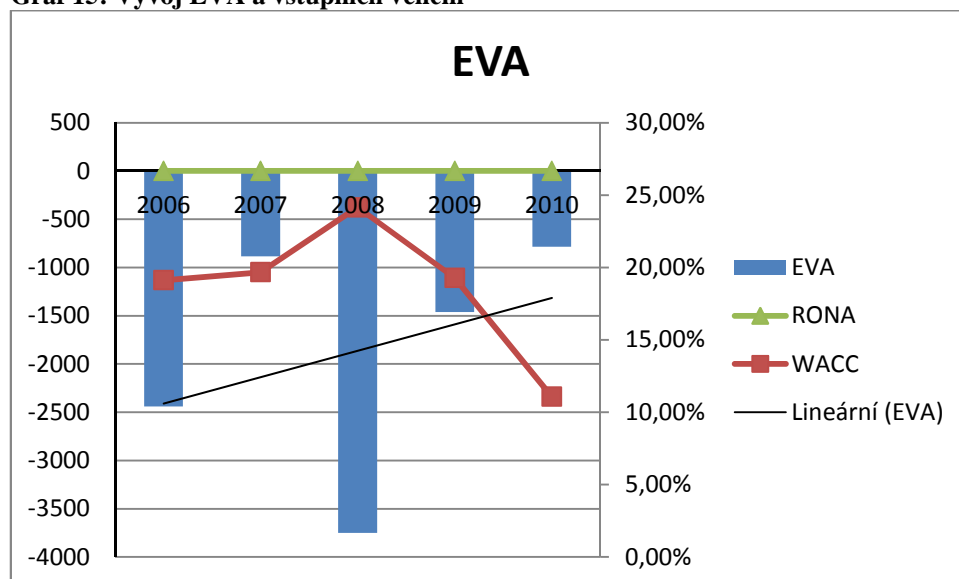
Z výsledných tabulek je zřejmé, že podnik nezvyšuje svoji hodnotu. V roce 2008 zaznamenal velký propad, v následujících letech má však stoupající tendenci. V roce 2010 se za sledované období přiblížil nejblíže k nule. Pokud by podnik zachoval stávající tempo růstu, daly by se očekávat v roce 2011 kladné hodnoty.

Tabulka 16: Výpočet EVA

ukazatel	2006	2007	2008	2009	2010
RONA	-0,0066	0,0479	-0,1610	0,0339	0,0107
WACC	19,12%	19,67%	24,15%	19,28%	11,07%
C	12 337	5 949	9 311	9 193	7 837
EVA	-2 440,15	-885,17	-3 748,03	-1 461,21	-783,32

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Graf 15: Vývoj EVA a vstupních veličin



Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů

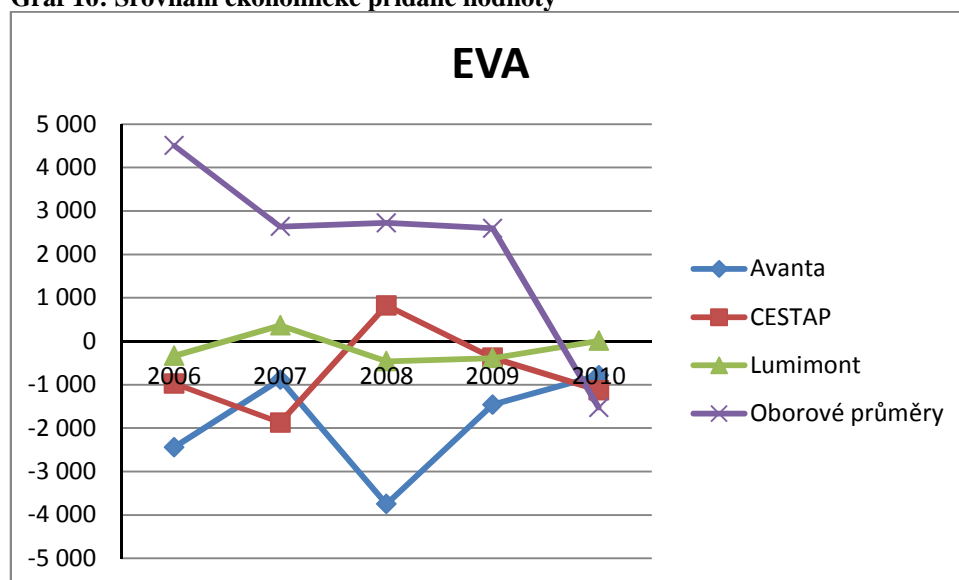
Ve srovnání se sledovanou konkurencí podniky hodnotu spíše netvoří. Nejlépe je na tom firma Lumimont. Výkyvy v ekonomické přidané hodnotě má nejnižší, blíží se nejvíce k nule. Avanta je na tom naopak nejhůře, za sledované období netvořila hodnotu ani po jeden rok. Jako pozitivní se dá vnímat, že na rozdíl od oborových hodnot má stoupající trend.

**Tabulka 17: Srovnání ekonomické přidané hodnoty**

EVA	2006	2007	2008	2009	2010
Avanta	-2 440,15	-885,17	-3 748,03	-1 461,21	-783,32
CESTAP	-975,33	-1 872,39	823,95	-380,92	-1 130,33
Lumimont	-336,08	364,20	-462,71	-389,57	9,00
Oborové průměry	4 504	2 642	2 724	2 599	-1 528

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů

**Graf 16: Srovnání ekonomické přidané hodnoty**



Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů

#### 4.5.2 IDENTIFIKACE GENERÁTORŮ HODNOTY EVA

Pro rozklad jsou použity vztahy, které jsou znázorněny na obrázku 1, na straně 16. Rozklad začíná u vrcholového ukazatele EVA. Zde je sledována jeho roční změna, čili rozdíl mezi rokem 2009 a 2010. Podnik ani v jednom roce netvořil hodnotu pro své vlastníky, ale situace se zlepšila. Cílem je zjistit, co způsobuje tyto výsledky.

Základními prvky působící na tvorbu EVA jsou spread RONA-WACC a investovaný kapitál. Spread působí na EVU kladně, tzn. s růstem jeho hodnoty se zvyšuje hodnota

EVA. V tomto případě došlo k navýšení spreadu z -15,89% na -10%. Investovaný kapitál se ve sledovaném období snížil, což působí v případě záporného spreadu také příznivě k tvorbě hodnoty EVA.

**Tabulka 18: Identifikace generátorů hodnoty - EVA**

UKAZATEL	2009	2010	změna
EVA	-1461,210	-783,316	677,895
RONA -WACC	-15,89%	-10%	5,90%
C	9193	7837	-1356

**Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů**

Spread je tvořen rentabilitou investovaného kapitálu RONA a váženými průměrnými náklady na kapitál. Pokles RONA působí na tvorbu EVA negativně, pokles WACC naopak pozitivně. V meziroční změně WACC došlo k poslesu o 8,21%. Tento pokles způsobila přírážka za finanční stabilitu, která se dostala do příznivějších hodnot.

**Tabulka 19: Identifikace generátorů hodnoty - spread**

UKAZATEL	2009	2010	změna
RONA -WACC	-15,89%	-10,00%	5,90%
RONA	3,39%	1,07%	-2,31%
WACC	19,28%	11,07%	-8,21%

**Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů**

Prvky, které ovlivňují RONA jsou zisková marže (NOPAT/Tržby) a obratovost investovaného kapitálu (Tržby/investovaný kapitál). Ve sledovaném období klesla zisková marže o půl procenta, což mělo negativní vliv a s negativním vlivem klesla také obratovost investovaného kapitálu.

**Tabulka 20: Identifikace generátorů hodnoty - RONA**

UKAZATEL	2009	2010	změna
RONA	3,39%	1,07%	-2,31%
NOPAT/Tržby	0,75%	0,24%	-0,51%
Tržby/C	4,517	4,446	-0,071

**Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů**



Důvodem poklesu ziskové marže byl především nárůst osobních nákladů na tržbách a také nárůst odpisů na tržbách. Přidaná hodnota z tržeb sice také vzrostla, ale ne dostatečně k těmto změnám.

**Tabulka 21: Identifikace generátorů hodnoty - zisková marže**

UKAZATEL	2009	2010	změna
NOPAT/Tržby	0,75%	0,24%	-0,51%
PH/T	11,92%	15,40%	3,47%
Osobní N./T	13,25%	16,17%	2,92%
Odpisy/T	0,76%	1,47%	0,72%
ost.V-ost.N/T	1,85%	3,37%	1,52%

**Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů**

Dalším faktorem, ovlivňujícím rentabilitu investovaného kapitálu, je obratovost aktiv. Investovaný kapitál se ve sledovaném období mírně snížil. Na EVU působí negativně vysoký nárůst čistého pracovního kapitálu, ale pozitivně pokles dlouhodobého majetku.

**Tabulka 22: Identifikace generátorů hodnoty - investovaný kapitál**

UKAZATEL	2009	2010	změna
C	9193	7837	-1356
ČPK	-153	2741	2894
DM	4061	1986	-2075
čas.rozlišení	50	0	-50

**Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů**

Pokles dlouhodobého majetku je způsoben především prodejem dlouhodobého hmotného majetku.

**Tabulka 23: Identifikace generátorů hodnoty - dlouhodobý majetek**

UKAZATEL	2009	2010	změna
DM	4061	1986	-2075
DHM	3900	1936	-1964
DNM	161	50	-111
FM	0	0	0

**Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti Avanta**

Vysoký nárůst čistého pracovního kapitálu je způsoben nárůstem zásob a pohledávek. Navíc se snížil stav krátkodobých zdrojů, což působilo na tvorbu EVA také negativně.

**Tabulka 24: Identifikace generátorů hodnoty - čistý pracovní kapitál**

UKAZATEL	2009	2010	změna
ČPK	-153	2741	2894
zásoby	1254	2411	1157
pohledávky	1353	2061	708
krátkodobý FM	2172	1571	-601
krátkodobý cizí kapitál	4176	3302	-874

**Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti Avanta**

Dalším faktorem ovlivňující obratovost investovaného kapitálu v tržbách jsou tržby. Ve sledovaném období vykazala společnost nižší tržby o téměř 6,7 milionů, což negativně ovlivnilo tvorbu EVA.

**Tabulka 25: Identifikace generátorů hodnoty - Tržby**

UKAZATEL	2009	2010	změna
Tržby	41526	34845	-6681
za prodej zboží	0	0	0
za vl. výrobky a služby	41526	34845	-6681

**Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti Avanta**

## 4.6 STRATEGICKÁ ANALÝZA PODNIKU

Strategická analýza určuje vztahy mezi zdrojovým potenciálem podniku a okolím podniku, které zahrnuje makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh a konkurenty. Cílem je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. Důležité je připravit podnik na všechny situace, které mohou s velkou pravděpodobností v budoucnu nastat.

Strategická analýza má dvě základní fáze: analýzu okolí a analýzu vnitřních zdrojů spolu s analýzou schopností podniku. Výsledky těchto analýz pak představují východiska pro syntézu – SWOT analýzu, která určuje konkurenční výhody a vymezuje konkurenční pozice podniku jako východiska pro strategii. (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006, str. 8-11)

### 4.6.1 ANALÝZA VLIVU MAKROOKOLÍ – PEST ANALÝZA

Pro zvolený podnik jsou významné následující vlivy okolí:

#### Politické a legislativní faktory

Česká republika je zemí s nestabilní vládou a neustále se měnícími zákony, což znesnadňuje orientaci v nich. Vedení i zaměstnanci společnosti se jim musí neustále přizpůsobovat.

Ve sledovaném období byla pro společnost významná tato opatření:

- Sleva pro zaměstnavatele na pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti: výše slevy na jednotlivého zaměstnance činí maximálně 25% jeho vyměřovacího základu, je omezena obdobím do konce roku 2010. Cílem těchto slev je zlevnit náklady na pracovní síly a udržet zaměstnanost v době ekonomické krize.<sup>2</sup> (ČSSZ, 2009)

---

<sup>2</sup> Nárok má zaměstnavatel na každého zaměstnance, který je účasten nemocenského pojištění, má vyměřovací základ nižší než 1,15 násobek průměrné mzdy zaokrouhlený na celé stokoruny nahoru, dále na zaměstnance jehož zaměstnání trvalo po celý kalendářní měsíc, mělo trvat déle než 3 kalendářní měsíce a nevykonává zaměstnání malého rozsahu

- Od 1.1.2010 je zvýšená sazba DPH z 9% na 10%. Ve stavebnictví to znamená celkové zvýšení nákladů, což se promítá i do cen zakázek. Jsou také stanoveny podmínky, za jakých lze sníženou sazbu uplatnit, a za jakých je potřeba vykázat DPH 20%
- Od 1.4.2009 má společnost nárok na odpočet DPH pro osobní automobil, stejně tak má nárok na odpočet i u technického zhodnocení. Pro stavební společnost je typické, že má několik měsíců nadměrný odpočet a poté vysokou daňovou povinnost, pokud v tomto měsíci prodá nově postavený dům. Toto opatření ušetří náklady na DPH. (MFČR, 2009)
- Od 1.1.2011 schválila vláda v rámci úsporného balíčku snížení státní podpory ke stavebnímu spoření na polovinu. Chod společnosti to významně neovlivní, zmiňují to však v souvislosti s klientelou.
- 29.10.2010 byl na čas pozastaven program Zelená úsporám (blíže viz níže). Jako důvod byl zveřejněn obrovské množství přijatých žádostí. V červenci 2011 byly schváleny další projekty.

Jako příležitost vnímá společnost členství České republiky v Evropské unii. Usnadní jí obchodování se zahraniční klientelou, především ze Slovenské republiky.

Společnost Avanta vymáhá soudně nesplacené pohledávky. Ač úspěšně, cesta k penězům je dlouhá a negativně ovlivňuje cash flow společnosti.

Z politických vlivů společnost Avanta ocenila a do svého programu zařadila projekt Zelená úsporám, který představil v roce 2009 tehdejší ministr Životního prostředí. Zelená úsporám podporuje realizaci opatření vedoucích k úsporám energie a využití obnovitelných zdrojů energie v rodinných a bytových domech. Fyzické osoby, družstva, společnosti – téměř kdokoli si může zažádat o dotace na zateplení domu, výstavbu nízkoenergetického domu, na kotle, tepelná čerpadla a další. Avanta nabízí pomoc při vyřízení dotace a navíc klienty na tuto možnost sama upozorňuje. (ZELENÁ ÚSPORÁM, 2009)

### Ekonomické faktory

Z ekonomických faktorů patří do významných především růst, případně recese české ekonomiky a tím ovlivněná kupní síla obyvatel.

Na náklady podniku má vliv míra inflace. Inflace ovlivňuje změnu kupní síly peněžní jednotky. Tzn. zvyšuje všeobecné hladiny cen zboží a služeb a tím provozní náklady. (SYNEK, 2008, str. 66)

Z pohledu společnosti Avanta je významné, že způsobuje tlak na zvýšení mzdových nákladů a na zvýšení cen zakázek. Avanta uzavírá zakázky i s dobou dodání půl roku až rok dopředu. Nese riziko prudké změny cen a náhlé zvýšení nákladů, se kterým by měla dopředu kalkulovat.

Společnost Avanta staví pouze na území České republiky, tudíž ji měnová stabilita ani stav měnového kurzu podstatně neohrožuje. Promítá se to pouze do cen nakupovaných zásob, které dodavatelé dováží ze zahraničí. Společnost používá většinou dodávání materiálu metodou Just in time, nemusí tudíž řešit oceňování skladu.

Daňové faktory se často mění, sazba daně z příjmu právnických osob od roku 1999 výrazně klesla, další snižování se zatím neplánuje.

### Sociální faktory

Mění se velikost a struktura populace. Současný trend je méně dětí, samostatné bydlení, úspora a ekologie. To vše má vliv na výběr velikosti a typu stavěných domů. Společnost Avanta se snaží přizpůsobit se na míru všem věkovým skupinám a jejich požadavkům. V nabídce jsou k nalezení jak rodinné domky pro větší či menší rodiny, tak bungalovy pro jednotlivce či seniory. Výhodou je vysoká flexibilita a ochota přizpůsobit se, či zpracovat vlastní návrh klienta. Kromě demografického složení obyvatelstva ovlivňují poptávku také hodnotové stupnice, postoje a mínění zákazníků. Dříve bylo běžné, že se domy staví zděné, společnost Avanta se zaměřila na dřevostavby. Stále ještě přetrvávají různé fámy proti tomuto stylu stavění, je nutná osvěta.

Ve většině domácností pracují jak muži, tak i ženy. Rodina tím spíše dosáhne na hypoteční úvěry a i mladá rodina si může dovolit vlastní bydlení. Společnost Avanta se nachází v Brně, je to dobrá lokalita s menší nezaměstnaností. Společnost tu najde především zákazníky, kteří mají dostatečně vysoké příjmy a chtějí stavět a přestěhovat se za přírodou kousek za Brno.

Avanta zaměstnává stálou pracovní sílu, má nasmlouvané také práce na živnostenský list. Dostupnost zaměstnanců s požadovanými schopnostmi a dovednostmi je zatím relativně vysoká.

### Technologické faktory

Společnost Avanta používá bezpanelový systém montáže dřevěných konstrukcí. Vyšla z kanadské technologie, kterou si na základě testování a zkušeností přizpůsobila evropskému naturelu. Své nápady si společnost ochránila pomocí registrace Užitého vzoru<sup>3</sup> a sleduje diferenční obchodní strategii.

Systém výstavby této společnosti je natolik variabilní, že každý dům může být originál. Hlavní přednosti toho systému jsou:

- nedostižné tepelně izolační vlastnosti
- vysoká rychlost výstavby - rodinný dům v "hrubé stavbě" do 4 - 5 týdnů od podpisu smlouvy (včetně základové konstrukce) - rodinný dům na klíč do 12 - 16 týdnů (včetně základové konstrukce)
- vysoké kapacitní možnosti - např. expedice a montáž až 6 domů měsíčně v hrubé stavbě
- výstavba bez nutnosti předchozího zasíťování pozemků
- výstavba bez použití těžkých mechanismů (jeřáby, ...)
- možnost bezrizikové výstavby v zimních měsících
- použití vysoce kvalitních a certifikovaných materiálů
- možnost volby z několika variant zateplení, výplní otvorů, široké škály doplňků až po vybavení a dodávky interiérů
- téměř neomezené možnosti designu objektů
- lepší využití zastavěné plochy - menší tloušťka zdí znamená větší prostor pro život (cca 10-20m<sup>2</sup> navíc oproti klasické výstavbě na 1 RD)
- bezproblémové přizpůsobení předpisům stavebních norem ČSN, EN, DIN, ÖN.
- zdravá technologie umožňující okamžité nastěhování po dokončení stavby (nehrozí nebezpečí z titulu čerstvé stavby)
- u drobnějších staveb typu rekreačních bungalovů, ubytování pracovníků, humanitárního ubytování, atd. možnost zakontejnerování celých objektů v rozloženém stavu a expedice do místa určení.(AVANTA SYSTEME, 2008)

---

<sup>3</sup> Jedná se o nižší stupeň patentu. Účinky zápisu jsou stejné jako v případě patentu, ale při zápisu se nezkoumá novost a úroveň řešení, proto je pozice majitele méně jistá. Více na: *BusinessInfo.cz* [online]. 1997-2010, Zápis užitého vzoru

Společnost Avanta vlastní několik certifikátů a to jak v rámci České republiky, tak na Slovensku – již zmíněný Užitený vzor, dále Dokument národní kvality<sup>4</sup>, Osvědčení o dodavateli Zelená úsporám, Osvědčení o autorizaci. Tyto certifikáty dodávají společnosti především na důvěře.

Další technologickou výhodou této společnosti je, že neustále ověřuje kvalitu svého systému. Provádí vzduchotěsné testy, používá kvalitní solární systémy a tepelná čerpadla. S klienty konzultuje zařazení použití moderních technologií. Avanta pracuje na špičkové technologické úrovni.

V poslední době se systém dřevostaveb značně rozvíjí a stavební společnosti přicházejí stále s novými technologiemi. Společnost Avanta sleduje trh a rozvíjí vlastní systém výstavby tak, aby byl v souladu s moderními trendy.

Vláda podporuje nízkoenergetické bydlení a přestavby vedoucí k úspoře energií pomocí programu Zelená k úsporám. Podporuje tím nejen nové technologie, ale také jejich další vývoj a častější použití.

#### Ekologické faktory

Principem stavebního systému a výrobní technologie této společnosti je ekologičnost především použitých materiálů a nízká energetická náročnost bydlení.

Společnost podporuje ekologii také v rámci programu Zelená úsporám. Dále pokud nemůže být rodinný domek napojen na kanalizaci, nabízí a propaguje čističky odpadních vod.

---

<sup>4</sup> Dokument je dokladem vysoké kvality nejen použitého materiálu, ale také celého procesu montáže

#### **4.6.2 ANALÝZA KONKURENČNÍCH SIL – PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL**

##### Vyjednávací síla zákazníků

Ve stavebním oboru je vyjednávací síla zákazníků vysoká. Společnost neprodává anonymně nějaký produkt, ale pro většinu zákazníků dílo s vysokou investicí. Klient stojí u jeho zrodu už od počátku a sleduje celou jeho výrobu až do odevzdání. Získání zakázky znamená pro firmu práci na několik týdnů až měsíců a vysoký zisk. Proto se Avanta snaží vyjít zákazníkům maximálně vstříc a dělá vše pro to, aby klient neodešel ke konkurenci. Zákazníci nenesou žádné náklady se změnou dodavatele. Je běžné, že před podpisem smlouvy porovnají nabídky několika dodavatelů a rozhodují se na základě svého postoje a mínění – dle použité technologie, ceny, přístupu společnosti k zákazníkům, dle nabízených služeb. Zejména na cenu je většina zákazníků citlivá, neboť stavba domu je pro většinu velkou investicí. Avanta se snaží skloubit špičkovou technologii za přijatelné ceny, k zákazníkům přistupuje individuálně a neustále rozšiřuje spektrum nabízených služeb.

##### Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost Avanta rozlišuje dva druhy dodavatelů a to materiálové dodavatele a dodavatele práce – živnostníky.

Dodavatelů se stavebního materiálu je na českém trhu nepřehledné množství. Nachází se zde velké množství substitutů, proto žádný z dodavatelů nemůže ohrozit tuto společnost výpadkem, ani zvyšujícími se cenami. Trochu jiné je to se specifickým vnitřním vybavením domu – tepelnými čerpadly, solárními systémy a podobně. Společnosti vyrábějící tyto produkty mají vyjednávací sílu větší, především v oblasti poměru výkon/cena. Existuje málo alternativních výrobků v dané kvalitě. Avanta je menší společnost, nemá odběry natolik velké, aby byla schopna si vyjednat znatelně lepší ceny.

Co se týče živnostníků, jejich vliv je omezen současnou situací na pracovním trhu. Nabídky práce je málo, poptávky po práci hodně. Avanta si může vybírat a v současné situaci má na svojí straně výhodu.



### Hrozba vstupu nových konkurentů

Bariéry vstupu na stavební trh jsou minimální. Založit novou společnost není v České republice nic složitého. Společnosti začínají většinou jako projektový ateliér nebo drobní živnostníci a časem se rozšíří na plnohodnotnou stavební společnost. Vstupu nových společností na trh Avanta nezabrání, ale může se proti přímé konkurenci bránit. Důležitá je určitá diferenciací produktu, která znemožní konkurovat jejímu výrobku stejným výrobkem s lepší cenou. Takto se společnost Avanta rozhodla chránit vlastní technologií také pomocí zápisu užitého vzoru.

### Hrozba vstupu substitutů

Substitutů ke stavební technologii společnosti Avanta je velké množství. Firmy přicházejí s novými technologiemi používanými v zahraničí nebo vylepšují stávající. Zákazník má široký výběr možností jak nahradit produkt společnosti Avanta jiným. Pro Avantu je tedy důležité zdůraznit klientovi proč by to neměl dělat, nabídnout mu výhody, komplexní služby, vysvětlit v čem je jejich technologie lepší oproti konkurenci apod .

### Rivalita mezi konkurenty

Konkurentů se na českém trhu nachází poměrně velké množství. Od malých živnostníků až po velké akciové společnosti. Konkurenti jsou rozděleni do různých segmentů trhu – drobní živnostníci dělají malé zakázky, velké akciové společnosti zakázky třeba i státní. Pro Avantu je důležitý segment dodávky rodinných domů. V tomto segmentu neexistuje jeden silný konkurent, ale několik různě silných (velikých) konkurentů, kteří nabízejí diferenciované produkty. Zákazníci jsou různě informovaní, většina se ale zajímá před samotným rozhodnutím o uzavření smlouvy o více produktů. Porovnává je z různých hledisek a tím dochází k největší rivalitě mezi konkurencí – smlouvání na ceně, výhody a nevýhody vlastních technologií, nabízené služby, záruka, vše má vliv na zákazníkův výběr. Pro zjištění stavu této společnosti oproti jejím nejbližším konkurentům, bylo zpracováno srovnání s dvěma jejími velkými konkurenty.

### 4.6.3 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ – 7S

Po rozboru kritických faktorů úspěšnosti firmy Avanta bylo dosaženo následujících výsledků:

#### Strategie

Podnikatelská strategie této společnosti vychází z vize jejího majitele – nabídnout zákazníkům kvalitní bydlení, alternativní k zděným domkům, v nižší ceně. Kvalitu bydlení pojitit vlastním výzkumem a vývojem, vylepšit stávající světové technologie podle sebe a především přizpůsobit je místním podmínkám.

Společnost vyšla z oficiální kanadské technologie, kterou vylepšila o úpravy vyhovující lépe českým poměrům. Takto nově vzniklou technologii má zapsanou jako užitný vzor na Úřadě průmyslového vlastnictví v Praze.

Firma se zaměřuje na strategii diferenciaci – chce nabídnout zákazníkům něco jedinečného. Společnost se dobře orientuje na trhu, zkoumá nové technologie, sleduje trendy ve vývoji. Snaží se porozumět zákazníkům, vyslyšet jejich přání, aplikovat je i do dalších realizací. Nabízí kompletní servis – pomoc s hledáním vhodného pozemku, vyřízení stavebního povolení, poradenský servis.

V současné době na úrovni obchodní strategie má společnost tyto obecné cíle:

- finanční stabilita – firma je silně zadlužená, situaci je potřeba okamžitě řešit
- ziskovost, růst podniku – zajistí finanční stabilitu, navýší tržní hodnotu podniku
- růst kvality výrobků a služeb – nadále vyvíjet svůj produkt k větší konkurenceschopnosti

#### Struktura

Diagram struktury firmy<sup>5</sup> ukazuje liniové rozdělení pravomocí. Každý pracovník má jasně stanovenou zodpovědnost a komu za vykonání daného úkolu zodpovídá. Zaměstnanci jsou dobře kontrolovatelní, mají přehled kdo, za co zodpovídá, což usnadňuje komunikaci ve firmě. Avanta je menší stavební společnost, proto nejsou vůči této organizační struktuře žádné výhrady. Vzhledem k počtu zaměstnanců nedochází k přetížení vedoucích pracovníků, ani cesty mezi řídicími pracovníky nejsou příliš dlouhé.

---

<sup>5</sup> Viz příloha

V souvislosti se strukturou firmy je vhodné zmínit její vnitřní firemní kulturu, neboť ta má na chod společnosti také podstatný vliv. Ve firmě vládne přátelská atmosféra, zaměstnanci si až na výjimky (starší spolupracovníci) tykají. Tato atmosféra se pravidelně udržuje pomocí vánočních večírků a společných akcí. Vhodný oděv si zaměstnanci volí dle vlastního uvážení a pozice ve firmě. Jednatelé se snaží o dobré vybavení pracovišť a vytvoření vhodných pracovních podmínek. To vše zajišťuje dobrou komunikaci ve firmě, která je základem efektivní práce.

### Systémy

Společnost nemá vlastní ani externí IT oddělení, proto kompletní a kompaktní softwarové řešení vyřešila koupí systému *Lotus* od společnosti IBM. Tento systém zahrnuje funkce elektronické pošty, zabezpečení, zálohování a obnovy v případě havárie. Je to software pro zvýšení podnikové produktivity. Propojuje všechna pracoviště a umožňuje vytvářet a sdílet informace, kalendáře a emaily. Každý pracovník má přehled, co se ve firmě děje, co má mít do kdy vyřešené, kdy se konají porady. Usnadňuje také komunikaci s externím právním oddělením.

Projektanti pracují v programu *ArchiCAD*. Jedná se o kvalitní a velmi rozšířený program pro architekty po celém světě. Pro společnost je významné, že zpracovává a aktualizuje energetické analýzy již v průběhu projektu a umožňuje naplňovat představy klientů pomocí 3D vizualizací, animací, světelných studií a dalších náhledových funkcí. Na trhu jsou i jiné programy – např. Autodesk Revit, *ArchiCAD* ale představy společnosti naplňuje dostatečně.

### Styl řízení

Ve firmě vládne demokratický styl řízení. Zaměstnanci mají možnost přijít s návrhy, mají svoje pravomoce, ale konečné rozhodnutí je na vedoucím pracovníkovi. Ve firmě se preferuje názorová konfrontace a brainstorming. Časově to společnost neomezuje, zaměstnanci mají možnost vyjádřit svůj názor, uplatnit dokonale své schopnosti a nápady.

### Spolupracovníci

Výběr zaměstnanců v sobě nese velká rizika. Každý zaměstnanec musí absolvovat tříměsíční zkušební dobou. Avanta vybírá zaměstnance jak dlouholetě zkušené, tak dává šanci i absolventům. Dle filozofie společnosti má každý co nabídnout. Zkušený pracovník se nemusí dlouze zapracovávat a je rychle zaveden do chodu společnosti, absolvent přináší zase novinky a trendy z poslední doby.

Požadavky na zaměstnance se liší dle pozice. Mezi požadované vlastnosti patří např. samostatnost, důslednost, flexibilita, znalosti z oboru, vstřícnost k jednání se zákazníky, mezi žádané a ale ne nezbytné především zkušenosti, jazykové znalosti, znalost práce na PC.

Jednání se zaměstnanci bylo již zmíněno ve stylu řízení, stejně tak kultura firmy ve struktuře.

### Sdílené hodnoty

Při zaučování nového zaměstnance se ve zkušební době zkoumá, zda tento zaměstnanec přijímá hodnoty společnosti i za své či nikoliv. Největší hodnotou pro Avantu je spokojený zákazník, neboť ten svými referencemi šíří dále dobré jméno společnosti a přivádí další zákazníky. Tudíž jsou pro společnost důležité především flexibilita, odpovědnost, otevřenost, důvěryhodnost a další. Avanta má stanovené co je a není důležité, vnitřní žebříček hodnot.

Pokud zaměstnanec hodnoty společnosti sdílí, cítí se dobře v kolektivu a má to vliv i na jeho pracovní nasazení. Do sdílených hodnot patří také firemní kultura, znalost cílů firmy, její vize a poslání.

### Schopnosti

Mezi schopnosti společnosti patří znalosti, zkušenosti a dovednosti zaměstnanců a vedení společnosti jako samostatných jednotek, ale i celku.

Každý zaměstnanec musí jednat samostatně a zodpovědně a mít ke své práci nejen odborné znalosti a kompetence, ale i potřebné vlastnosti. Zároveň musí být všichni schopni týmové práce, pracovat efektivně jako celek a zajistit tím plynulý a bezproblémový chod společnosti. Všechny tyto schopnosti jsou prověřené řadou již realizovaných zakázek.

#### 4.6.4 SWOT ANALÝZA

Syntézou výsledků, ke kterým se dospělo v rámci strategické a finanční analýzy, byla sestavena analýza SWOT. SWOT analýza je posledním krokem analýz vnějšího a vnitřního okolí, odhaluje silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a hrozby.

Tato analýza identifikuje, do jaké míry je současná strategie firmy relevantní a schopna se vyrovnávat se změnami, ke kterým v okolí firmy dochází.

(JAKUBÍKOVÁ, 2008, str. 103)

##### Příležitosti společnosti

Jde o skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch (tamtéž, 2008, str. 103)

- nachází se v dobré lokalitě na dostupnost zákazníků i potenciálních zaměstnanců
- je registrovaná jako dodavatel programu „Zelená úsporám“
- vyvíjí vlastní technologii
- nabízí diverzifikovaný chráněný výrobek, za který sama ručí
- chrání se zápisem užitečného vzoru a tím snižuje riziko kopírování svého know-how
- vlastní několik významných certifikátů, které podporují její důvěru
- nabízí ekologické, nízkonákladové stavby s „budoucností“

##### Hrozby

Hrozby představují skutečnosti, trendy nebo události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

- postoje a mínění zákazníků a jejich okolí k dané technologii
- hrozba úniku informací
- negativní vliv inflace
- vysoká vyjednávací síla zákazníků
- velké množství substitutů a obecně konkurence
- nízká vyjednávací síla vůči větším dodavatelům

### Silné stránky společnosti

Jsou to skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě.

- společnost pravidelně zkvalitňuje a rozšiřuje stávající nabídku výrobků a služeb
- je vysoce flexibilní při přístupu k zákazníkům
- společnost má jasně danou vizi a s ní i cíle, strategii a hodnoty společnosti
- oplývá mnohaletými zkušenostmi
- pracovníci mají vysoké odborné znalosti a schopnosti
- ve společnosti vládne příjemná firemní kultura, organizační struktura je vyhovující a z toho vyplývá dobrá efektivnost práce
- bezpečné firemní systémy zajišťují rychlost a pečlivost při zpracování zakázky
- společnost nabízí kvalitní a v praxi odzkoušené produkty
- nabízí také související služby a kvalitní servis
- dobře se orientuje v oboru, zná aktuální trendy ve vývoji
- je schopna vyhovět individuálním potřebám zákazníka

### Slabé stránky

Slabé stránky obchodní firmy v sobě zahrnují věci, které společnost nedělá správně, nebo jsou na tom jiné firmy lépe.

- společnost má omezenou výrobní kapacitu, soustředuje se na český trh
- má slabý přehled o konkurenci
- prosazuje se málo agresivně na trhu
- je špatně zabezpečená proti úniku informací
- finanční zdraví společnosti je špatné

SWOT analýza odkryla slabiny i silné stránky společnosti. Silné stránky by měla Avanta dále rozvíjet, na slabé se zaměřit a pokusit se je eliminovat.

Z hrozeb je nejvyšší riziko pro společnost velké množství substitutů a konkurence. Toto Avanta nemá šanci omezit, může však svoji konkurenceschopnost neustále rozvíjet a vylepšovat.

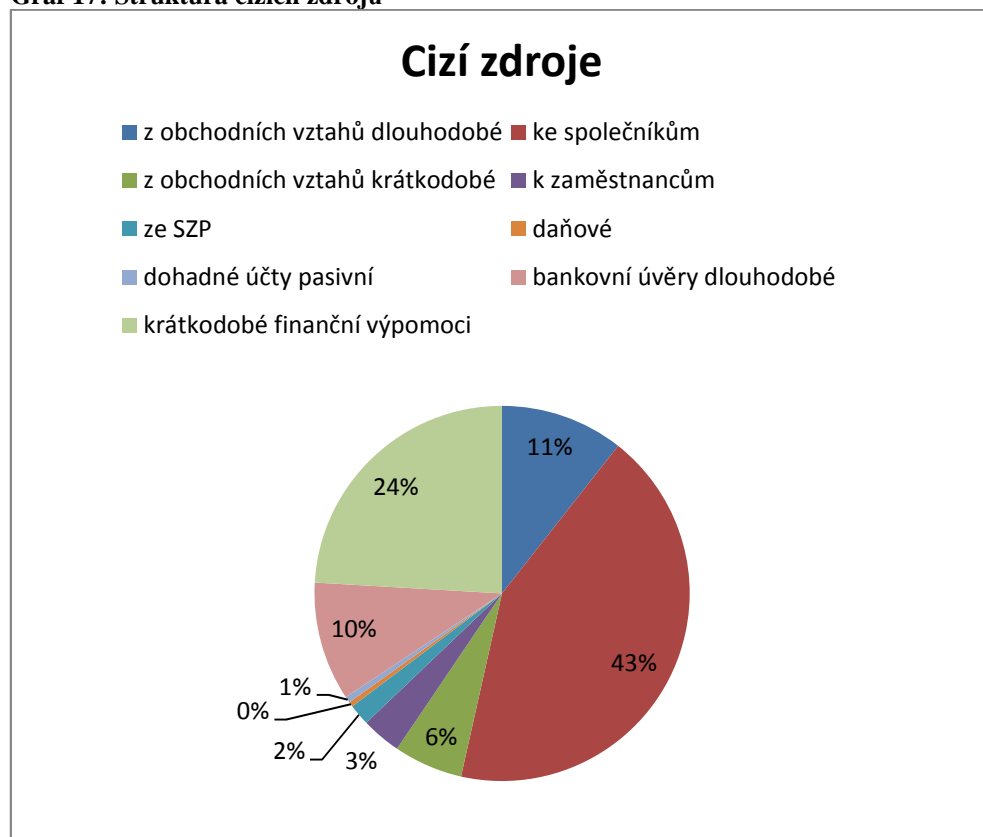
## 5 NÁVRH OPTIMALIZACE VÝKONNOSTI PODNIKU

Po zhodnocení výsledků výkonnosti společnosti Avanta byly navrženy následující postupy pro zlepšení její stávající situace:

### 5.1 SNÍŽENÍ ZADLUŽENOSTI

Jak vyšlo z finanční analýzy najevo, společnost Avanta je předlužená. Za poslední rok 2010 je výše jejích cizích zdrojů 9 128 000,-Kč, přitom Aktiva společnosti čítají pouze 8 029 000,-Kč.

Graf 17: Struktura cizích zdrojů



zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Z přiloženého grafu vyplívá, že největší položku cizích zdrojů společnosti tvoří závazky ke společníkům. Jde o částku 3 920 000,-Kč. Jedná se o dluh společnosti vůči majiteli, který do pokladny či na bankovní účet vkládal peníze, pokud společnost neměla na zaplacení nutných výdajů. Jedná se o bezúročnou půjčku. V roce 2005 byla částka snížena o dva miliony na současnou, posledních 5 let stagnuje.

Vlastní kapitál společnosti byl v roce 2010 záporný. Společnost má sice nerozdělený zisk ve výši 548 000,-Kč, ale také ztrátu z minulých let ve výši -1 898 000,-Kč. Základní kapitál má nejnižší možný a to 200 000,-Kč.

V současné době firmu tato situace v provozu nijak významně neovlivňuje, nemá potřebu tento stav okamžitě řešit. Pokud by nějaká taková situace nastala (např. firma by potřebovala navýšit úvěr) je možné následující řešení:

Vlastní kapitál společnosti by byl potřeba navýšit a to co nejvíce. Dá se toho docílit vysokým kladným výsledkem hospodaření, což je nejistý výsledek a není to okamžité řešení. Dále by mohl do společnosti vložit kapitál strategický partner. Toto je vzhledem k finanční situaci firmy nepravděpodobné a pro společníky zastávající rodinnou tradici i nepřijatelné. Další možnost je navýšení základního kapitálu. Z vlastních zdrojů společnosti to nelze, proto navrhuji navýšení základního kapitálu novými vklady. Výše vkladu by měla být minimálně 1 000 000,- Kč, aby společnost neměla záporný vlastní kapitál. Navrhuji splatit tento závazek formou zápočtu vůči pohledávce<sup>6</sup> ke společnosti ve výši 3 920 000,-Kč. Tím se vyřeší dva problémy – sníží se cizí kapitál, navýší se vlastní a zlepší se celková zadluženost společnosti. Jen jeden milion doporučuji proto, aby společník „nepřišel“ o veškeré svoje peníze půjčené společnosti vložením do ní. Pokud by chtěl vlastní kapitál ještě navýšit, může to udělat formou příplatku k základnímu kapitálu dle §121 obchodního zákoníku. Tento příplatek může mít maximální výši polovinu základního kapitálu podle výše vkladu. Jde později společníkovi vrátit v rozsahu, v jakém převyšuje ztrátu společnosti.<sup>7</sup> Tímto způsobem může být navýšen vlastní kapitál o dalších 600 000,- a to opět vzájemným zápočtem.

Výsledek těchto návrhů by tedy mohl vypadat takto:

**Tabulka 26: Struktura vlastního kapitálu po realizaci návrhu**

Vlastní kapitál	
Navýšený ZK	1 200 000
Příplatek k ZK	600 000
VH minulých let	-1 350 000
$\Sigma$	450 000

**Zdroj: vlastní výpočty**

<sup>6</sup> Dle Zákona 513/1991Sb. Obchodního zákoníku, §358 - 364

<sup>7</sup> Dle Zákona 513/1991Sb. Obchodního zákoníku, §121



Vlastní kapitál by se navýšil do kladných hodnot. Cizí kapitál by klesl na 7 528 000,-, čímž by se snížil i pod hodnotu aktiv společnosti. Celkově by se pohled na finanční strukturu společnosti hodně zlepšil.

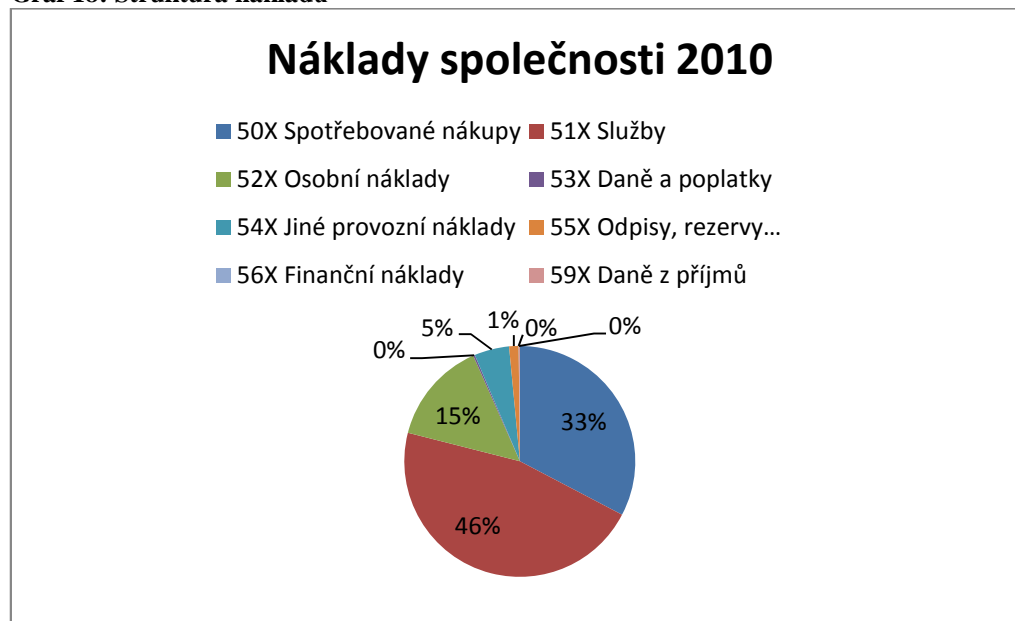
Dále navrhuji vytvářet fond ze zisku, hned jakmile společnost začne zisk tvořit. Tyto fondy pokryjí záporný výsledek hospodaření nebo nenadálé události. Bude tvořit finanční polštář pro nepříznivá období a situace. Navrhuji rozdělovat kladný výsledek hospodaření, část vložit do rezervních fondů a částí umořit ztrátu z minulých let a navyšovat tím vlastní kapitál společnosti, což firma potřebuje. Také by na tento fond mohl být převeden nerozdělený zisk minulých let. Nic jiného než tento převod, či ponechání zisku na tomto účtu bych firmě nedoporučovala, aby se jí nesnížil vlastní kapitál.

V cizím kapitálu jsou další větší položkou bankovní úvěry, které společnost bezproblémově splácí. Navyšovat vlastní kapitál pomocí kladného výsledku hospodaření jde také pomocí optimalizace nákladů.

## 5.2 SNÍŽENÍ NÁKLADŮ SPOLEČNOSTI

Společnost by měla efektivněji řídit svoje náklady, zvláště v tomto období. Jejím úkolem bude co nejvíce šetřit za účelem co nejvyššího výsledku hospodaření a tím růstu vlastního kapitálu.

Graf 18: Struktura nákladů

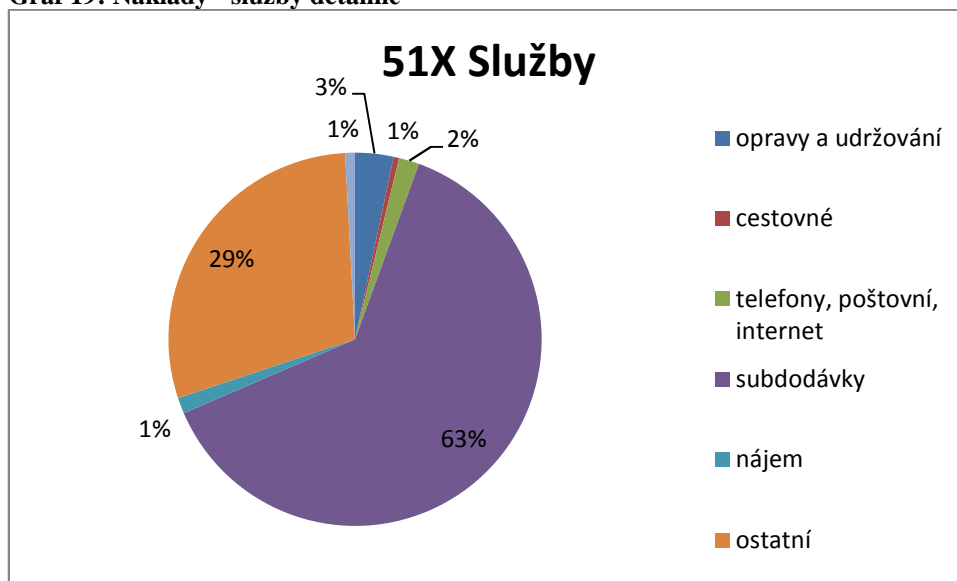


Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Nejvyšší položky nákladů tvoří služby, spotřeba a osobní náklady společnosti. Ostatní položky jsou zanedbatelné.

Co se týče **nákladů služeb**, tak nejvyšší položkou jsou subdodávky a to z 63%. Tyto služby jsou nutné, jedná se o montážníky sendvičových konstrukcí. Společnost vyjde levněji než pořízení další pracovní síly a potřebných nástrojů. Přes 29% nákladů služeb tvoří ostatní služby materiální a nemateriální povahy. Jde o ostatní outsourcingové služby jako účetnictví, IT správa, různé velkoobjemové dopravy a další. Zbytek nákladů ve službách, které stojí za zmínku, tvoří nájem z 1,38%, opravy a udržování automobilů z 3,3%, telefony, poštovné a internet z 1,77%.

**Graf 19: Náklady - služby detailně**



**Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů**

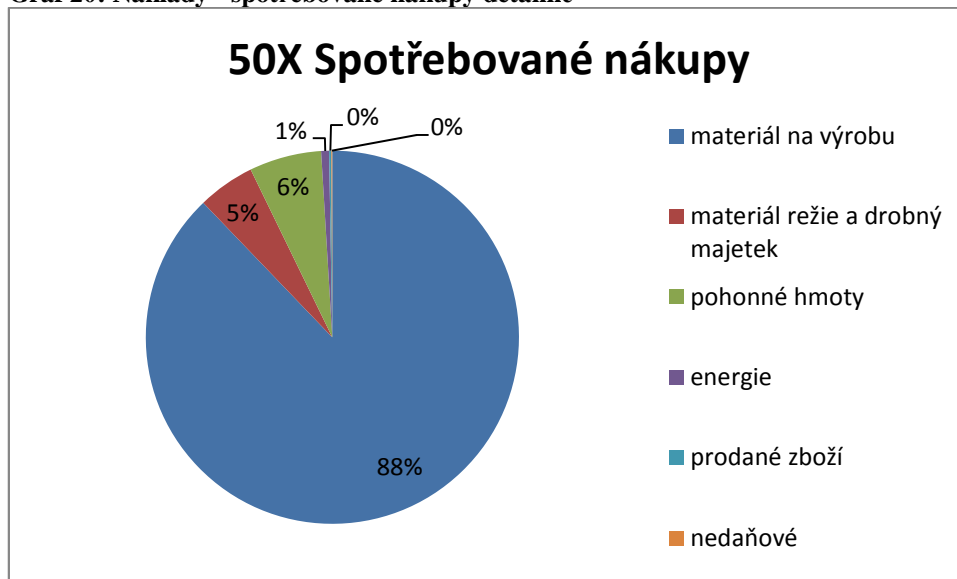
Ve **spotřebě** zaujímá nejvyšší položku výrobní materiál a to přes 88%. Snížit náklady v této kategorii není jednoduché, aby nedošlo ke snížení kvality. Vedení společnosti by si mělo snažit domluvit výhodnější ceny za větší odebrané množství a místo většinového dodávání Just in time zařídit sklad a nakoupit ve větším množství a tím i výhodněji. Ještě lepší variantou je pokusit si domluvit lepší cenu, s tím, že měsíčně odebere určité množství materiálu formou Just in time. Ke konci měsíce, pokud by firma neodebrala potřebné množství (společnost může mít výkyvy) tak rozdíl buď doplatí, nebo odebere toto potřebné množství a uskladní ho v menších prostorách přímo v pronajatém domě, kde mají i kancelář. Odpadly by tak náklady s pronajmutím skladu, náklady za pohonné hmoty spojené s dojížděním pro potřebný materiál.

Necelých 5% nákladů spotřeby je utraceno v materiálu a v drobném majetku. Je zde zahrnut provoz kanceláří a všeho, co do nich patří od papírů do tiskáren až po nové počítače pro zaměstnance. Zde je jedinou možností se uskromnit a šetřit.

6,27% nákladů spotřeby je v pohonných hmotách pro firemní automobily. Jedná se o 800 000,-Kč. Společnost vlastní 5 aut, tudíž tato částka je přiměřená.

Za energii a plyn společnost zaplatí 88 000,- Kč ročně. Vzhledem k tomu, že si Avanta pronajímá dům, ve které má 6 kanceláří, je částka také přiměřená a změna dodavatele by vedla pouze k symbolickým úsporám.

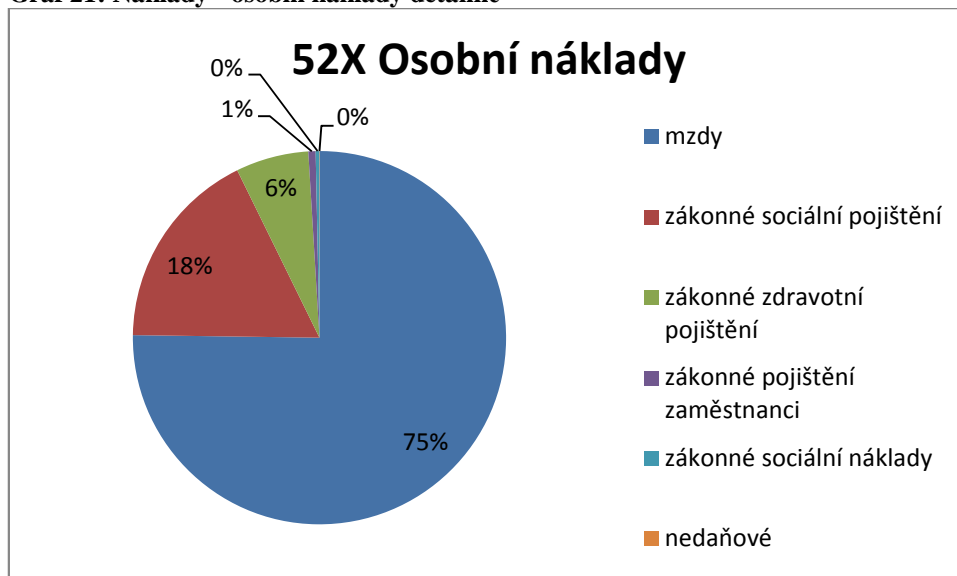
**Graf 20: Náklady - spotřebované nákupy detailně**



**Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů**

**Osobní náklady** tvoří především mzdové náklady a to ze 75%. Společnost čítá v roce 2010 19 zaměstnanců, což dává průměrnou mzdu 19 000,-Kč čistého na zaměstnance. Tato částka je průměrná výše platu v České republice, proto je doporučeno nechat osobní náklady ve stejné výši – nesnižovat, aby zaměstnanci neodcházeli, ale také nenavýšovat. S navýšením mezd rostou i zákonné odvody na sociální a zdravotní pojištění a úkolem společnosti Avanta je náklady snižovat.

**Graf 21: Náklady - osobní náklady detailně**



**Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů**

Shrnu-li strukturu nákladů společnosti Avanta, tak v podstatě hospodaří dobře. Cílem bude snažit se snížit náklady na výrobní materiál a zajistit úsporný provoz kanceláří.

### **5.3 NÁVRHY VYPLÝVAJÍCÍ ZE STRATEGICKÉ ANALÝZY**

Společnost by měla pravidelně dbát na zvyšování své konkurenceschopnosti. Dosáhnout toho může tak, že se bude snažit o zvyšování technické a technologické úrovně. S tím souvisí také, že bude dbát na dostatečnou kvalifikaci svých zaměstnanců. Technickou a technologickou úroveň by měla zaměřit směrem k snižování energetické náročnosti jejích staveb – čím nižší energetická náročnost, tím je stavba ekologičtější a provoz méně nákladný. Což by mohlo být pro klienty přitažlivé. Dále je důležité pro konkurenceschopnost pracovat dostatečně rychle.

Společník společnosti Avanta vlastní osvědčení ze Slovenské komory stavebních inženýrů. Na Slovensku však téměř nestaví. Avanta by se měla pokusit se tam více rozšířit. Navázat potencionální obchodní vztahy, dohodnout smluvní podmínky. Za dohodnutých smluvních podmínek se zúčastnit nějaké soutěže o zakázku. Při získání více zakázek, ať už od právnických nebo fyzických osob, najít a zaměstnat stavbyvedoucího a obchodního zástupce pro Slovensko. Jako propagace by byl vhodný sponzoring na větších akcích, návštěvy veletrhů, inzerce v časopisech či novinách.

Společnost by se měla dostat více do povědomí veřejnosti. Relativně levná a přitom účinná propagace je sponzoring různých akcí, poskytování darů. Hodnotu darů si za určitých podmínek může odečíst od základu daně<sup>8</sup> a navíc získá dobré jméno za podporu.

Posledním návrhem je zefektivnění řízení pohledávek. Ke konci roku 2010 firma eviduje pohledávky po době splatnosti ve výši 1 791 011,-Kč. Zákazníci platí zálohové faktury předem. Někdy zákazníci platí tzv. jistiny. Je to vratná částka, kterou po skončení stavby buď společnost vrací (zákazník zaplatí plnou fakturu) nebo se se zákazníkem domluví na započtení k poslední faktuře. Z jistiny se tedy stane záloha

---

<sup>8</sup> Podle zákona č.586/1992Sb., o daních z příjmů, §20 (8)

(společnost vystaví daňový doklad). Další variantou je průběžná fakturace. Pak se stává, že zákazníci nedoplácejí potřebnou částku. Také se stává, že společnost předá zrealizovanou stavbu a pak vymáhá doplatky k záloze. Je to nepřehledný systém, ve kterém je potřeba stanovit pevná pravidla. Navrhuji držet se jenom jednoho systému a to systému jistin. Jelikož účetnictví Avantě spravuje externí firma, na vymáhání pohledávek navrhuji delegovat sekretářku firmy. Ta spravuje došlé výpisy z bankovních účtů, kam jsou zálohy placeny a vede si jejich účetnictví, tudíž má přehled o splacených pohledávkách. Účetní do firmy pravidelně dochází, nebo může jednou týdně posílat report o pohledávkách po splatnosti. Je důležité zákazníky pravidelně upomínat, např. telefonicky, poštou, později hrozbou soudních sporů.

## 5.4 FINANČNÍ PLÁN

V tomto finančním plánu se promítnou navrhované změny. Plán bude sestaven metodou procentního podílu na tržbách. Počítat se bude také s návrhem na snížení zadluženosti. Při odhadech bude sledován vývoj v posledních 3 letech. Plán bude sestaven na dva roky.

**Tabulka 27: Zjednodušený výkaz zisku a ztráty za poslední 3 roky**

Položka	2008	2009	2010
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	33947	41526	34845
Výkonová spotřeba	33105	37290	30869
<b>PŘIDANÁ HODNOTA</b>	<b>2306</b>	<b>4951</b>	<b>5365</b>
Osobní náklady	4887	5502	5633
Daně a poplatky	89	93	100
Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	132	314	513
Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	1641	1445	1592
Ostatní provozní výnosy	311	879	1260
Ostatní provozní náklady	139	110	85
<b>PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>-1857</b>	<b>432</b>	<b>114</b>
Výnosové úroky	21	18	7
Ostatní finanční náklady	38	22	17
<b>FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>-17</b>	<b>-4</b>	<b>-10</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>-1898</b>	<b>389</b>	<b>104</b>
Daň z příjmů za běžnou činnost	0	95	53
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>-1898</b>	<b>294</b>	<b>51</b>

**Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů**

**Tabulka 28: Zjednodušená rozvaha za poslední 3 roky**

AKTIVA	2008	2009	2010
AKTIVA CELKEM	11196	8939	8029
DLOUHODOBÝ MAJETEK	3657	4061	1986
OBĚŽNÁ AKTIVA	7440	4779	6043
Zásoby	2971	1254	2411
Krátkodobé pohledávky	2 446	1353	2 061
Finanční majetek	2 004	2172	1 571
PASIVA	2008	2009	2010
PASIVA CELKEM	11196	8939	8029
VLASTNÍ KAPITÁL	-1 445	-1150	-1 099
Základní kapitál	200	200	200
Základní kapitál	200	200	200
Změny vlastního kapitálu	0	0	0
Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	0	0	0
Zákonný rezervní fond	0	0	0
Statutární a ostatní fondy	0	0	0
Hospodářský výsledek minulých let	253	-1644	-1350
Nerozdělený zisk minulých let	253	254	548
Neuhrazená ztráta minulých let	0	-1898	-1898
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-1898	294	51
CIZÍ ZDROJE	12641	10039	9128
Dlouhodobé závazky	6041	3920	4890
Závazky z obchodních vztahů	2 121	0	970
Závazky ke společ., člen. družstva a k účastníkům sdružení	3 920	3920	3 920
Krátkodobé závazky	3 850	2682	1 102
Závazky z obchodních vztahů	1 963	1607	534
Závazky k zaměstnancům	227	289	314
Bankovní úvěry a výpomoci	2750	3437	3136
Bankovní úvěry dlouhodobé	0	1187	936
Krátkodobé finanční výpomoci	2 750	2250	2 200

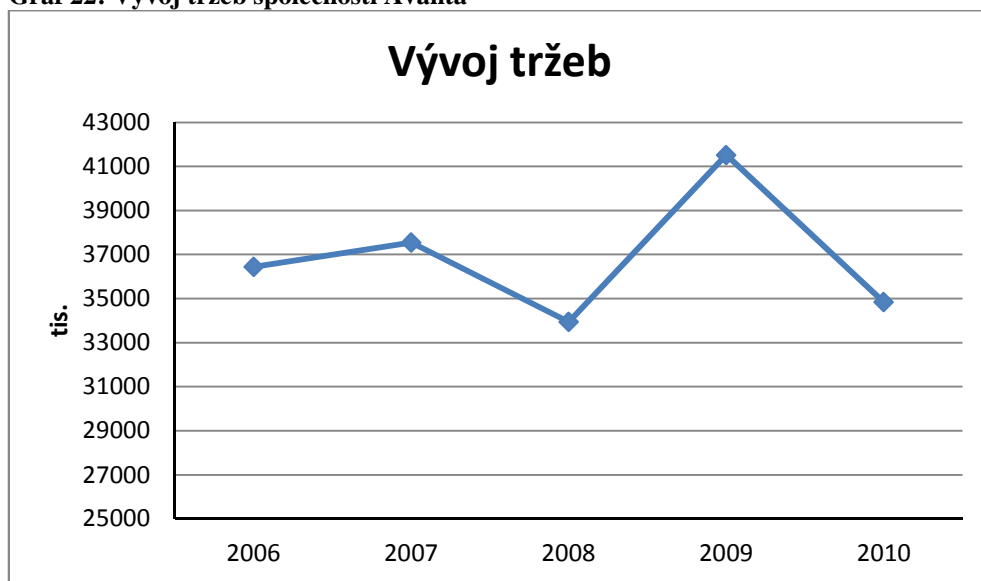
**Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů**



### 5.4.1 PLÁNOVANÉ TRŽBY

Na grafu je vidět, že tržby firmy jsou kolísavé. **Dle počtu přijatých zakázek** se předpokládá v roce 2011 opětovné navýšení a to na hodnotu z roku 2009. Plánované tržby tedy budou 41 500 000,-, bude se jednat o meziroční nárůst o 19%. Je to vysoká částka, v dalším roce lze předpokládat opětovný výkyv. Protože podle vývoje tržeb jsou tržby hodně kolísavé, bude jeho hodnota v roce 2012 vypočítána pro větší pravděpodobnost s využitím lineárního modelu. Proto budou plánované tržby roku 2012 menší a to 36 000 000,-.

Graf 22: Vývoj tržeb společnosti Avanta



Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů

### 5.4.2 PLÁNOVANÁ AKTIVA

Pořízení dalšího dlouhodobého majetku společnost zvažuje, a to pořízení dalších pozemků na stavby, zatím s nimi ale do plánu na dva roky nepočítá. Plánované odpisy se vypočítávají procentem z dlouhodobých aktiv, pro plán se použije stejné procento jako v roce předešlém. Zásoby společnosti jsou kolísavé a předem těžko odhadnutelné. Počítat budu s kontinuálním vývojem a jejich výši určím dle podílu z tržeb. Doba obratu pohledávek měla od roku 2007 klesající tendenci, v roce 2010 se však navýšila. Vlivem lepšího pohledávkové politiky na základě mých návrhů předpokládám jejich snížení.

Finanční majetek společnosti odhadnu na základě metody konstantního poměru k tržbám.

#### **5.4.3 PLÁNOVANÁ PASIVA**

Zde dojde k podstatným změnám. Základní kapitál se navýší o 1 000 000,- Kč. Formou příplatku se navýší vlastní kapitál o dalších 600 000,-. Společnost vytvoří zákonně povinný rezervní fond, a tvořit bude také fond ze zisku, na který bude časem převeden i nerozdělený zisk minulých let. Závazky ke společníkům se sníží o 1 600 000,- ku vlastnímu. Doba obratu závazků z obchodních vztahů by se měla navyšovat nebo minimálně být vyšší než doba inkasa pohledávek. Od roku 2008 splácí společnost Avanta své závazky ve stále kratším termínu. K odhadu bude využita metoda ukazatelů doby obratu.

#### **5.4.4 PLÁNOVANÉ NÁKLADY**

Náklady budou odhadnuty pomocí průměrného tempa růstu s ohledem na jejich předpokládané snižování a s ohledem na vyšší počet přijatých zakázek. V roce 2011 je v plánu nábor minimálně 2 nových pracovníků do montáže, vzrostou tedy osobní náklady. Výkonová spotřeba, daně, a ostatní provozní a finanční náklady budou spočítány metodou konstantního poměru k tržbám. Do ostatních finančních nákladů patří pojistky majetku - aut a staveb. Společnost má všechny svoje stavby pojištěné. V roce 2012 bude počítáno s náborem minimálně jednoho dalšího pracovníka, na vše ostatní bude použita také metoda procentního podílu na tržbách.

#### **5.4.5 PLÁNOVANÉ VÝNOSY**

Plánované tržby byly vyčísleny na rok 2011 na 41 500 000,-Kč, na rok 2012 na 36 000 000,-Kč. Ještě bude upřesněno, že společnost, pokud prodává dům i s pozemkem, má tyto dvě položky ve výnosech vyčísleny zvlášť. Tržby z prodeje pozemku se vyčíslí do položky Tržby z prodeje dlouhodobého majetku (tudíž se budou počítat jako % z tržeb) a samotná stavba a prodej hotového domu se vyčíslí v položce Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Ostatní provozní výnosy určím taktéž metodou konstantního poměru k tržbám. Jde o vysokou částku, ve které jsou zahrnuty

výnosy z pronájmu firemních aut subdodavatelům, dále provize od firem (např. Tondach za reklamu a použití jejich výrobků) a vratky pojistného.

#### 5.4.6 PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT

Plánovaný výkaz zisků a ztrát počítá s kladným výsledkem hospodaření. Protože v roce 2008 společnost vytvořila ztrátu ve výši téměř 1 900 000,-, využije možnosti odečíst si tuto daňovou ztrátu od základu daně podle §34 (1) Zákona č.586/1992 Sb., o daních z příjmů, tudíž v těchto letech nebude mít daňovou povinnost.

**Tabulka 29: Plánovaný výkaz zisků a ztrát**

Položka	2011	2012
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	41500	36000
Výkonová spotřeba	36769	31896
<b>PŘIDANÁ HODNOTA</b>	<b>4731</b>	<b>4104</b>
Osobní náklady	6315	6615
Daně a poplatky	125	108
Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	513	380
Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	1894	1644
Ostatní provozní výnosy	1494	1296
Ostatní provozní náklady	99	85
<b>PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>564</b>	<b>489</b>
Výnosové úroky	9	8
Ostatní finanční náklady	20	17
<b>FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>-11</b>	<b>-9</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>553</b>	<b>480</b>
Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>553</b>	<b>480</b>

**Zdroj: vlastní zpracování**

### 5.4.7 PLÁNOVANÁ ROZVAHA

V plánované rozvaze se aktiva nerovnají pasívům, proto je potřeba některou položku upravit. Vzhledem k tomu, že je společnost vysoce zadlužená a plánovaný výsledek hospodaření příznivý, doporučuji splatit více z krátkodobé finanční výpomoci a snížit tím celkové zadlužení a to v obou letech.

**Tabulka 30: Plánovaná rozvaha**

AKTIVA	2011	2012
AKTIVA CELKEM	8664	7377
DLOUHODOBÝ MAJETEK	1473	1093
OBĚŽNÁ AKTIVA	7191	6 284
Zásoby	2871	2630
Krátkodobé pohledávky	2 455	2 232
Finanční majetek	1 871	1 422
PASIVA	2011	2012
PASIVA CELKEM	8 713	7 625
VLASTNÍ KAPITÁL	1 495	1 034
Základní kapitál	1800	1800
Základní kapitál	200	1 200
Změny vlastního kapitálu	1 600	600
Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	0	99
Zákonný rezervní fond	0	23
Statutární a ostatní fondy	0	76
Hospodářský výsledek minulých let	-1847	-1345
Nerozdělený zisk minulých let	51	0
Neuhrazená ztráta minulých let	-1898	-1345
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	553	480
CIZÍ ZDROJE	7 218	6 591
Dlouhodobé závazky	3 465	3 320
Závazky z obchodních vztahů	1 155	1 000
Závazky ke společ., člen. družstva a k účastníkům sdružení	2 310	2 320
Krátkodobé závazky	1 268	1 237
Závazky z obchodních vztahů	700	610
Závazky k zaměstnancům	568	627
Bankovní úvěry a výpomoci	2 485	2 034
Bankovní úvěry dlouhodobé	685	434
Krátkodobé finanční výpomoci	1 800	1 600

**Zdroj: vlastní zpracování**

### 5.4.8 UPRAVENÁ PLÁNOVANÁ ROZVAHA

Plánovaná rozvaha po úpravě bude tedy vypadat takto:

**Tabulka 31: Upravená plánovaná rozvaha**

AKTIVA	2011	2012
AKTIVA CELKEM	8664	7377
DLOUHODOBÝ MAJETEK	1473	1093
OBĚŽNÁ AKTIVA	7191	6 284
Zásoby	2871	2630
Krátkodobé pohledávky	2 455	2 232
Finanční majetek	1 871	1 422
PASIVA	2011	2012
PASIVA CELKEM	8 664	7 377
VLASTNÍ KAPITÁL	1 495	1 034
Základní kapitál	1800	1800
Základní kapitál	200	1 200
Změny vlastního kapitálu	1 600	600
Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	0	99
Zákonný rezervní fond	0	23
Statutární a ostatní fondy	0	76
Hospodářský výsledek minulých let	-1847	-1345
Nerozdělený zisk minulých let	51	0
Neuhrazená ztráta minulých let	-1898	-1345
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	553	480
CIZÍ ZDROJE	7 169	6 343
Dlouhodobé závazky	3 465	3 320
Závazky z obchodních vztahů	1 155	1 000
Závazky ke společ., člen. družstva a k účastníkům sdružení	2 310	2 320
Krátkodobé závazky	1 268	1 237
Závazky z obchodních vztahů	700	610
Závazky k zaměstnancům	568	627
Bankovní úvěry a výpomoci	2 436	1 786
Bankovní úvěry dlouhodobé	685	434
Krátkodobé finanční výpomoci	1 751	1 352

**Zdroj: vlastní zpracování**

### 5.4.9 PLÁNOVANÝ CASH FLOW

Pro sestavení plánovaného cash flow byla použita nepřímá metoda. Vychází z plánových rozvah a výkazů zisků a ztrát.

**Tabulka 32: Plánované cash flow v tis.Kč**

CF nepřímá metoda	2011	2012
Počáteční stav peněžních prostředků	1571	4741
výsledek hospodaření	553	480
odpisy	513	380
CF ze samofinancování	1066	860
změna pohledávek	-394	223
změna zásob	-460	241
změna závazků	166	-31
změna krátkodobých bankovních úvěrů	449	399
CF z provozní činnosti	827	1692
investice do dlouhodobého majetku	0	0
změna hodnoty dlouhodobého majetku	0	0
CF z investiční činnosti	0	0
změna dlouhodobých bankovních úvěrů	-251	-251
změna vlastního kapitálu	2594	-461
CF z finanční činnosti	2343	-712
CF CELKEM	3170	980
Konečný stav peněžních prostředků	4741	5721

**Zdroj: vlastní zpracování dle KORÁB, PETERKA, REŽŇÁKOVÁ, 2008, str. 158**

### 5.4.10 PROPOČET PLÁNOVANÝCH POMĚROVÝCH UKAZATELŮ

Aby se ověřilo, že návrhy řešení vedou ke zlepšení, byly spočítány také plánované poměrové ukazatele a byly srovnány s rokem 2010.

Ukazatele likvidity se po návrzích řešení navýšily. Nacházejí se v doporučených hodnotách až na likviditu peněžní, která je nad doporučenou hodnotou. Jsou na úrovni oborových průměrů nebo oborové průměry převyšují. Zadluženost Avanty klesla na 82%. Je to mnohem přijatelnější číslo, ale v dalších letech je doporučeno zadluženost dále snižovat. Využití celkových aktiv se ještě navýšilo. Výsledek se už v předchozích letech nacházel nad standardní hodnotou. Společnost by měla zvážit pořízení dalších aktiv, aby se nemohlo stát, že by musela odmítat zakázky (vzhledem k počtu přijatých zakázek a téměř odepsanému majetku se jedná o aktuální stav). Doba obratu pohledávek

se snížila z 22 dní na 20, což je pozitivní. Doba obratu závazků se bohužel také snížila, ale jen o jeden den. Pokud bychom prudce navýšili stav závazků, ovlivnilo by to negativně likviditu. V rentabilitě došlo k výraznému zlepšení. Vlastní kapitál se dostal do kladných hodnot, tudíž se stal i rentabilním a to 3%. Lepší je také rentabilita aktiv a to 6,5%. Vypočítány byly také předpokládané indexy IN05 a podle jejich výsledků by se Avanta dostala z šedé zóny mezi podniky vytvářející hodnotu. Hodnota EVA se nachází čím dál blíže k nule, tudíž v tomto ukazateli je možno také předpokládat zlepšení.

**Tabulka 33: Plánované poměrové ukazatele**

Ukazatele	2010	2011	2012
Běžná likvidita	1,83	2,40	2,40
Okamžitá likvidita	1,10	1,46	1,41
Peněžní likvidita	0,48	0,65	0,55
Zadluženost	113,7%	82%	82%
Obrat celkových aktiv	4,34	4,90	4,80
Doba obratu pohledávek	21,29	19,95	22,32
Doba obratu závazků	11,39	10,99	12,37
Rentabilita aktiv	1,30%	6,50%	6,50%
Rentabilita vlastního kapitálu	nerentabilní	1,30%	1,30%
Index IN05	1,24	1,71	1,72
EVA	-783,32	-433,68	-360,31

**Zdroj: vlastní výpočty**

## ZÁVĚR

---

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout taková opatření, která po realizaci povedou ke zvýšení výkonnosti společnosti Avanta Systeme .

Finanční analýza odhalila, že zadluženost společnosti je opravdu vysoká, ale oproti svým dvěma konkurentům ne tak výrazná. Většinu závazků tvoří dluhy vůči společníkovi. Avanta v posledních letech také vykazuje záporný vlastní kapitál. Je to způsobeno nízkým základním kapitálem a nepříznivým vývojem hospodaření, především toho z roku 2008 z doby vrcholu ekonomické krize. Proto mým návrhem bylo vypořádat se se záporným vlastním kapitálem a to navýšením základního kapitálu. Protože se společník zaváže k úhradě na navýšení a zároveň má vůči společnosti pohledávku, navrhuji je vzájemně započíst. Vyřeší se tím dva problémy najednou – klesne zadluženost společnosti a navýší se vlastní kapitál. Započíst navrhuji pouze takovou část, nezbytnou k tomu, aby se vlastní kapitál dostal do kladných hodnot. Zbytek závazku vůči společníkovi zůstane neměnný, než se majitel společnosti rozhodne, jak s ním naloží.

Je navrženo provést zápočet ve dvou etapách. Jednou 1 000 000,-Kč k navýšení základního kapitálu a jednou 600 000,-Kč formou příplatku k základnímu kapitálu, který firma společníkovi za lepší finanční situace vyplatí.

Dalším problémovým bodem byla rentabilita společnosti. Tento problém úzce souvisí se zadlužeností a výsledkem hospodaření z minulých let. Ke zlepšení situace může dojít pouze v tom případě, že společnost vyřeší svoje problémy se zadlužeností.

Nákladovost společnosti je hodně vysoká, vypovídá o tom, že společnost pokud dosahuje zisku, tak ne pouze z hlavní činnosti, ale také pomocí dotací a prodeje dlouhodobého majetku. Rozbor nákladů odhalil, kde je možné náklady snížit.

Všechny tyto problémové situace a návrhy řešení jsou promítnuty do finančního plánu, který byl pro společnost sestaven a to na roky 2011 a 2012. Poté byly ze sestavených plánovaných rozvah a výkazů zisků a ztrát spočítány plánované poměrové ukazatele, indexy IN05 a EVA, aby se ověřilo, zda návrhy řešení opravdu povedou ke zlepšení situace. To se podařilo, a proto považuji cíl práce za splněný.



## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

---

1. *Avanta Systeme* [online]. 2008 [cit. 2010-10-17]. Dřevostavby s certifikátem kvality. Dostupné z WWW: <<http://www.avanta.cz/rodinne-domy/>>.
2. *Avanta Systeme* [online]. 2008 [cit. 2010-10-17]. Individuální výstavba dřevostaveb. Dostupné z WWW: <<http://www.avanta.cz/rodinne-domy/46/>>.
3. *Avanta Systeme* [online]. 2008 [cit. 2010-10-17]. Projekční ateliér. Dostupné z WWW: <<http://www.avanta.cz/sluzby/55/>>.
4. *Avanta Systeme* [online]. 2008 [cit. 2010-10-31]. Přednosti dřevostaveb Avanta Systeme. Dostupné z WWW: <<http://www.avanta.cz/technologie/6/>>.
5. BLAHA, Zdenek Sid; JINDŘICHOVSKÁ, Irena, 2006 *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. Praha: Managament Press. 194 s. ISBN 80-7261-145-3.
6. *BusinessInfo.cz* [online]. 1997-2010 [cit. 2010-10-31]. Zápis užitného vzoru. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/zivotni-situace/zapis-uzitny-vzor/33/>>.
7. *Centrum stavebních prací CESTAP* [online]. 2010 [cit. 2011-02-27]. Dostupné z WWW: <[http://www.cestap.eu/profil-spolecnosti/z\\_historie.php](http://www.cestap.eu/profil-spolecnosti/z_historie.php)>.
8. *Centrum stavebních prací CESTAP* [online]. 2010 [cit. 2011-02-27]. Dostupné z WWW: <<http://www.cestap.eu/index.php>>.
9. *Český statistický úřad* [online]. 2010 [cit. 2010-10-31]. MÍRA INFLACE. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)>.
10. ČSSZ [online]. 14.7.2009 [cit. 2010-10-31]. ČSSZ informuje, jak uplatnit slevy na pojistném na sociální zabezpečení. Dostupné z WWW: <<http://www.cssz.cz/cz/informace/media/tiskove-zpravy/tiskove-zpravy-2009/2009-07-14-cssz-informuje-jak-uplatnit-slevy-na-pojistnem-na-socialni-zabezpeceni.htm>>.
11. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing : Strategie a trendy*. Praha : Grada Publishing. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
12. *Justice.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-10-17]. Úplný výpis z obchodního rejstříku. Dostupné z WWW: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=534250&sysinf.vypis.rozsah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf>>.

f.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic  
=25b668a0ad9fef310aba16fc0b293e56&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vl  
ozka=43263&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brn%EC  
&sysinf.platnost=15.10.2010>.

13. KISLINGEROVÁ, Eva; HNILICA, Jiří, 2008. *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha : C.H.Beck. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.
14. KORÁB, Vojtěch, PETERKA, Jiří, REŽŇÁKOVÁ, Mária, 2008. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, a.s. ISBN 978-80-251-1605-0.
15. KUNC, Zdeněk. 2011, *Stavebnictví české republiky* [online]. [cit. 2011-11-23]. Stavebnictví - stavební práce, zaměstnanost. Dostupné z WWW:  
<<http://www.mpostav.cz/szamest.htm>>.
16. *Kurzy.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-12-04]. Stavebnictví - vývoj tržeb ve stavebnictví v ČR, 2011. Dostupné z WWW:  
<<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/stavebnictvi/>>.
17. *Lumimont s.r.o.* [online]. 2010 [cit. 2011-02-27]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.lumimont.cz/stavebni-firma-lumimont.php>>.
18. MARINIČ, Pavel, 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
19. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. 14.4.2009 [cit. 2010-10-31]. Daně a cla - Aktuality 2009. Dostupné z WWW:  
<[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/dane\\_cla\\_52153.html?page=11&year=2009](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/dane_cla_52153.html?page=11&year=2009)>.
20. *Ministerstvo průmyslu a obchodu: Finanční analýza průmyslu a stavebnictví za rok 2006* [online]. 27.4.2007 [cit. 2011-12-16]. Dostupné z:  
<http://www.mpo.cz/dokument19696.html>
21. *Ministerstvo průmyslu a obchodu: Finanční analýza průmyslu a stavebnictví za rok 2007* [online]. 25.2.2009 [cit. 2011-12-16]. Dostupné z:  
<http://www.mpo.cz/dokument43538.html>
22. *Ministerstvo průmyslu a obchodu: Finanční analýza podnikové sféry za rok 2008* [online]. 6.11.2009 [cit. 2011-12-16]. Dostupné z:  
<http://www.mpo.cz/dokument66391.html>

23. *Ministerstvo průmyslu a obchodu: Finanční analýza podnikové sféry za rok 2009*[online]. 7.7.2010 [cit. 2011-12-16]. Dostupné z:  
<http://www.mpo.cz/dokument76325.html>
24. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 18.7.2011 [cit. 2011-12-04]. Finanční analýza podnikové sféry za rok 2010. Dostupné z WWW:  
<<http://www.mpo.cz/dokument89407.html>>.
25. *Model excellence EFQM*. Praha : Česká společnost pro jakost, 2004. s. 35 . ISBN 80-02-01671-8.
26. NENADÁL, Jaroslav ; VYKYDAL, David; HALFAROVÁ, Petra, 2011. *Benchmarking - mýty a skutečnost: Model efektivního učení se a zlepšování*. Praha : Managament Press. 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
27. NOVÁK, Jaroslav, 2011. *Agrokrom - systém pro poradce, agronomy a manažery v rostlinné výrobě* [online]. [cit. 2011-12-16]. Účetní a manažerské pojetí nákladů. Dostupné z WWW:  
<[http://www.agrokrom.cz/texty/ekonomika/vuze\\_novak/NOVAK\\_UCETNI\\_A\\_MANAZERSKE\\_POJETI\\_NAKLADU.pdf](http://www.agrokrom.cz/texty/ekonomika/vuze_novak/NOVAK_UCETNI_A_MANAZERSKE_POJETI_NAKLADU.pdf)>.
28. PAVELKOVÁ, Drahomíra; KNÁPKOVÁ, Adriana, 2009. *Výkonnost podniků z pohledu finančního manažera*. Praha : Linde s.r.o.. 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
29. RŮČKOVÁ, Petra, 2008. *Finanční analýza : metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha : Grada Publishing. 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8.
30. SEDLÁČKOVÁ, Helena; BUCHTA, Karel, 2006. *Strategická analýza*. Praha : C.H.Beck. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
31. SCHOLLEOVÁ, Hana, 2008. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha : Grada Publishing. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.
32. SCHULT, Ebenhard; BRÖSEL, Gerrit, 2008. *Bilanzanalyse : Unternehmensbeurteilung auf der Basis von HGB- und IFRS- Abschlüssen*. Berlin : Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.. 424 s. ISBN 978-3-503-10640-0.
33. *Středoevropské centrum pro finance a management* [online]. 2005 [cit. 2011-12-04]. Balanced Scorecard. Dostupné z WWW: <<http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=56>>.

34. SYNEK, Miloslav, et al 2007. *Manažerská ekonomika*. Praha : Grada Publishing,. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
35. SYNEK, Miloslav, SEDLÁČKOVÁ Helena a VÁVROVÁ Hana. VŠE: Fakulta podnikohospodářská. [online]. [cit. 2012-01-03]. Dostupné z:  
<http://fph.vse.cz/att/dp.pdf>
36. SYNEK, Miroslav, KOPKÁNĚ, Heřman, KUBÁLKOVÁ, Markéta. 2009. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. Praha : C.H.Beck,. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3
37. ŠULÁK, M., VACÍK, E. 2008. *Měření výkonnosti firem*. VSFS Praha, ISBN 8086-754-33-2.
38. VOCHOZKA, Marek, 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha : Grada Publishing. 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1.
39. VYSUŠIL, Jiří, 2004. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech : Implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha : Profess Consulting s r.o.. 120 s. ISBN 80-7259-005-7.
40. WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti : Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové činnosti*. Praha : Grada Publishing. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.
41. *Zelená úsporám* [online]. 2009 [cit. 2010-10-31]. Na co je možné žádat. Dostupné z WWW: <<http://www.zelenausporam.cz/sekce/501/na-co-je-mozne-zadat/>>.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

---

<b>AKT</b>	aktiva	<b>MLD</b>	miliarda
<b>BL</b>	běžná likvidita	<b>MN</b>	mzdové náklady
<b>CF</b>	cash flow	<b>MPO</b>	Ministerstvo průmyslu a obchodu
<b>CFROI</b>	cash flow výnosnost investice	<b>N</b>	náklady
<b>CK</b>	celkový kapitál	<b>OAKT</b>	oběžná aktiva
<b>CZ</b>	čistý zisk	<b>Ost.N</b>	ostatní náklady
<b>DFM</b>	dlouhodobý finanční majetek	<b>Ost.V</b>	ostatní výnosy
<b>DHM</b>	dlouhodobý hmotný majetek	<b>PH</b>	přidaná hodnota
<b>DK</b>	dlouhodobý kapitál (zdroje)	<b>PK</b>	cizí kapitál
<b>DM</b>	dlouhodobý majetek	<b>POHL</b>	pohledávky
<b>DNM</b>	dlouhodobý nehmotný majetek	<b>PP</b>	počet pracovníků
<b>EBIT</b>	výsledek hospodaření před zdaněním a úroky	<b>ROA</b>	rentabilita aktiv
<b>EVA</b>	ekonomická přidaná hodnota	<b>ROCE</b>	reabilita vliženého kapitálu
<b>FM</b>	finanční majetek	<b>ROE</b>	rentabilita vlastního kapitálu
<b>Krát.FM</b>	krátkodobý finanční majetek	<b>ROI</b>	rentabilita investovaného kapitálu
<b>KZ</b>	krátkodobé závazky	<b>T</b>	tržby
<b>LP</b>	likvidní prostředky	<b>VK</b>	vlastní kapitál
<b>LZ</b>	lidské zdroje	<b>ZAS</b>	zásoby
		<b>ZAV</b>	závazky
		<b>ZTI</b>	zdravotně technické instalace budov

## SEZNAM TABULEK

---

Tabulka 1: Údaje ze stavebnictví pro podniky s 20 a více zaměstnanci.....	- 32 -
Tabulka 2: Srovnání kvality výrobků a služeb Avanty a konkurence .....	- 36 -
Tabulka 3: Tržby v porovnání s konkurencí.....	- 37 -
Tabulka 4: Zisková marže - srovnání s konkurencí.....	- 38 -
Tabulka 5: Vývoj a srovnání běžné likvidity.....	- 39 -
Tabulka 6: Vývoj a srovnání pohotové likvidity .....	- 40 -
Tabulka 7: Vývoj a srovnání peněžní likvidity.....	- 41 -
Tabulka 8: Vývoj a srovnání zadluženosti.....	- 43 -
Tabulka 9: Vývoj a srovnání aktivity podniku .....	- 44 -
Tabulka 10: Vývoj a srovnání rentability aktiv .....	- 46 -
Tabulka 11: Vývoj a srovnání rentability tržeb .....	- 47 -
Tabulka 12: Vývoj a srovnání rentability vlastního kapitálu.....	- 48 -
Tabulka 13: Nákladovost společnosti .....	- 49 -
Tabulka 14: Produktivita práce.....	- 50 -
Tabulka 15: Index IN05 .....	- 52 -
Tabulka 16: Výpočet EVA .....	- 54 -
Tabulka 17: Srovnání ekonomické přidané hodnoty .....	- 55 -
Tabulka 18: Identifikace generátorů hodnoty - EVA .....	- 56 -
Tabulka 19: Identifikace generátorů hodnoty - spread .....	- 56 -
Tabulka 20: Identifikace generátorů hodnoty - RONA .....	- 56 -
Tabulka 21: Identifikace generátorů hodnoty - zisková marže.....	- 57 -
Tabulka 22: Identifikace generátorů hodnoty - investovaný kapitál .....	- 57 -
Tabulka 23: Identifikace generátorů hodnoty - dlouhodobý majetek.....	- 57 -
Tabulka 24: Identifikace generátorů hodnoty - čistý pracovní kapitál .....	- 58 -
Tabulka 25: Identifikace generátorů hodnoty - Tržby .....	- 58 -
Tabulka 26: Struktura vlastního kapitálu po realizaci návrhu .....	- 72 -
Tabulka 27: Zjednodušený výkaz zisku a ztráty za poslední 3 roky .....	- 79 -
Tabulka 28: Zjednodušená rozvaha za poslední 3 roky.....	- 80 -
Tabulka 29: Plánovaný výkaz zisků a ztrát .....	- 83 -
Tabulka 30: Plánovaná rozvaha.....	- 84 -

Tabulka 31: Upravená plánovaná rozvaha.....	- 85 -
Tabulka 32: Plánované cash flow v tis.Kč.....	- 86 -
Tabulka 33: Plánované poměrové ukazatele .....	- 87 -

## SEZNAM GRAFŮ

---

Graf 1: Tržby za prodej výrobků a služeb ve srovnání s konkurencí .....	- 37 -
Graf 2: Ziskové marže - srovnání s konkurencí.....	- 38 -
Graf 3: Vývoj a srovnání běžné likvidity.....	- 40 -
Graf 4: Vývoj a srovnání pohotové likvidity .....	- 41 -
Graf 5: Vývoj a srovnání peněžní likvidity .....	- 42 -
Graf 6: Vývoj a srovnání zadluženosti .....	- 43 -
Graf 7: Vývoj a srovnání obratu aktiv a zásob .....	- 45 -
Graf 8: Vývoj a srovnání doby obratu pohledávek a závazků.....	- 45 -
Graf 9: Vývoj a srovnání rentability aktiv .....	- 46 -
Graf 10: Vývoj a srovnání rentability tržeb .....	- 47 -
Graf 11: Vývoj a srovnání rentability vlastního kapitálu .....	- 48 -
Graf 12: Nákladovost.....	- 49 -
Graf 13: Produktivita práce vs. průměrná mzda .....	- 50 -
Graf 14: Index IN05.....	- 53 -
Graf 15: Vývoj EVA a vstupních veličin.....	- 54 -
Graf 16: Srovnání ekonomické přidané hodnoty .....	- 55 -
Graf 17: Struktura cizích zdrojů .....	- 71 -
Graf 18: Struktura nákladů .....	- 74 -
Graf 19: Náklady - služby detailně .....	- 75 -
Graf 20: Náklady - spotřebované nákupy detailně .....	- 76 -
Graf 21: Náklady - osobní náklady detailně .....	- 76 -
Graf 22: Vývoj tržeb společnosti Avanta .....	- 81 -



## SEZNAM OBRÁZKŮ

---

Obrázek 1: Pyramidální rozklad EVA .....	- 16 -
Obrázek 2: Balanced scorecard.....	- 17 -
Obrázek 3: Hodnotový řetězec .....	- 20 -
Obrázek 4: Model EFQM .....	- 24 -
Obrázek 5: Pětifázový model benchmarkingu.....	- 27 -
Obrázek 6: Vývoj indexu stavební výroby .....	- 31 -

## SEZNAM PŘÍLOH

---

Příloha 1: Rozvaha společnosti Avanta Systeme za roky 2006 - 2010
Příloha 2: Výsledovka společnosti Avanta Systeme za roky 2006 - 2010
Příloha 3: Organizační struktura společnosti Avanta

**Příloha 1: Rozvaha společnosti Avanta Systeme za roky 2006 - 2010**

R O Z V A H A - Avanta Systeme spol. s r.o.						
Rozvaha v plném rozsahu		2010	2009	2008	2007	2006
Aktiva k 31.12. (tis. Kč)		Netto	Netto	Netto	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	8029	8939	11 196	13 161	10 348
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VLASTNÍ KAPITÁL					
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	1986	4061	3 657	4 348	4 318
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	50	161	272	73	73
1.	Zřizovací výdaje	-87				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje					
3.	Software	137	161	272	73	73
4.	Ocenitelná práva					
5.	Goodwill					
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek					
7.	Nedokončený dlouh. nehmotný majetek					
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek					
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	1936	3900	3 385	4 275	4 245
1.	Pozemky	462	2283	3 107	3 925	3 925
2.	Stavby					
3.	Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	1430	1573	234	305	276
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů					
5.	Základní stádo a tažná zvířata					
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	44	44	44	45	44
7.	Nedokončený dlouh. hmotný majetek					
8.	Poskytnuté zálohy na DHM					
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku					
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách					
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem					
3.	Ostatní dlouhodobé CP a podíly					
4.	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem					
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek					
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek					
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek					
C.	OBEŽNÁ AKTIVA	6043	4779	7 440	8 701	5 831
C.I.	Zásoby	2411	721	2 971	3 756	739
1.	Materiál			0	0	7
2.	Nedokončená výroba a polotovary	1411	721	2 444	3 077	0
3.	Výrobky					
4.	Zvířata					
5.	Zboží					
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	1000	0	527	679	732
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	19	0	2 557
1.	Pohledávky z obchodních vztahů			0	0	1 393
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami					
3.	Pohledávky za úč. jednotkami pod podstatným vlivem					
4.	Pohl. za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení					
5.	Dohadné účty aktivní					1 164
6.	Jiné pohledávky	0	0	19	0	0
7.	Odložená daňová pohledávka					
C.III.	Krátkodobé pohledávky	2061	1886	2 446	3 253	433
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	1814	1558	1 478	2 816	0
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami					
3.	Pohledávky za úč. jednotkami pod podstatným vlivem					
4.	Pohl. za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení					
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění					
6.	Stát - daňové pohledávky	247	328	968	437	433
7.	Ostatní poskytnuté zálohy					
8.	Dohadné účty aktivní					
9.	Jiné pohledávky					
C.IV.	Finanční majetek	1571	2172	2 004	1 692	2 102
1.	Peníze	260	-84	74	213	373
2.	Účty v bankách	1311	2256	1 930	1 479	1 729
3.	Krátkodobý finanční majetek					
4.	Pořizovaný krátkodobý majetek					
D.	OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv	0	99	99	112	199
D.I.	Časové rozlišení	0	99	99	112	199
1.	Náklady příštích období	0	99	99	112	199
2.	Komplexní náklady příštích období					
3.	Příjmy příštích období					

Pasiva k 31.12. (tis. Kč)		2010	2009	2008	2007	2006
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>8029</b>	<b>8939</b>	<b>11 196</b>	<b>13 161</b>	<b>10 348</b>
<b>A.</b>	<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	<b>-1150</b>	<b>-1150</b>	<b>-1 445</b>	<b>454</b>	<b>215</b>
<b>A.I.</b>	<b>Základní kapitál</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>
1.	Základní kapitál	200	200	200	200	200
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)					
3.	Změny vlastního kapitálu					
<b>A.II.</b>	<b>Kapitálové fondy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Emisní ážio					
2.	Ostatní kapitálové fondy					
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků					
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách					
<b>A.III.</b>	<b>Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Zákonný rezervní fond					
2.	Statutární a ostatní fondy					
<b>A.IV.</b>	<b>Hospodářský výsledek minulých let</b>	<b>-1350</b>	<b>-1644</b>	<b>253</b>	<b>16</b>	<b>161</b>
1.	Nerozdělený zisk minulých let	548	254	253	16	161
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	-1898	-1898			
<b>A.V.</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	<b>51</b>	<b>294</b>	<b>-1 898</b>	<b>238</b>	<b>-146</b>
<b>B.</b>	<b>CIZÍ ZDROJE</b>	<b>9128</b>	<b>10039</b>	<b>12 641</b>	<b>12 707</b>	<b>10 133</b>
<b>B.I.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů					
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky					
3.	Rezerva na daň z příjmů					
4.	Ostatní rezervy					
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>4890</b>	<b>3920</b>	<b>6 041</b>	<b>3 920</b>	<b>6 131</b>
1.	Závazky z obchodních vztahů	970	0	2 121	0	2 211
2.	Závazky k ovládanými a řízenými osobami					
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem					
4.	Závazky ke společ., člen. družstva a k účastníkům sdružení	3920	3920	3 920	3 920	3 920
5.	Přijaté zálohy					
6.	Vydané dluhopisy					
7.	Směnky k úhradě					
8.	Dohadné účty pasivní					
9.	Jiné závazky					
10.	Odložený daňový závazek					
<b>B.III.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>1102</b>	<b>2682</b>	<b>3 850</b>	<b>4 437</b>	<b>552</b>
1.	Závazky z obchodních vztahů	534	1607	1 963	2 770	0
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám					
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem					
4.	Závazky ke společ., člen. družstva a k účastníkům sdružení					
5.	Závazky k zaměstnancům	314	289	227	126	161
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	167	149	134	174	95
7.	Stát - daňové závazky a dotace	38	39	33	118	20
8.	Přijaté zálohy					
9.	Vydané dluhopisy					
10.	Dohadné účty pasivní	50	613	108	338	0
11.	Jiné závazky	-1	-15	1 385	911	276
<b>B.IV.</b>	<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	<b>3136</b>	<b>3437</b>	<b>2 750</b>	<b>4 350</b>	<b>3 450</b>
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	936	1187			
2.	Krátkodobé bankovní úvěry					
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	2200	2250	2 750	4 350	3 450
<b>C.</b>	<b>OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv</b>	<b>0</b>	<b>50</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>0</b>	<b>50</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Výdaje příštích období		50			
2.	Výnosy příštích období					

**Příloha 2: Výsledovka společnosti Avanta Systeme za roky 2006 - 2010**

<b>V Ý S L E D O V K A - Avanta Systeme spol. s r.o.</b>						
Položka	č.f.	2010	2009	2008	2007	2006
<b>I. Tržby za prodej zboží</b>	<b>01</b>					
A. Náklady vynaložené na prodané zboží	02	23	6			
+ <b>OBCHODNÍ MARŽE</b>	<b>03</b>	<b>-23</b>	<b>-6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>II. Výkony</b>	<b>04</b>	<b>36 257</b>	<b>42 247</b>	<b>35 411</b>	<b>40 625</b>	<b>36 442</b>
1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	34 845	41 526	33 947	37 548	36 442
2. Změna stavu zásob vlastní výroby	06	1 412	721	1 464	3 077	
3. Aktivace	07					
<b>B. Výkonová spotřeba</b>	<b>08</b>	<b>30 869</b>	<b>37 290</b>	<b>33 105</b>	<b>36 687</b>	<b>32 935</b>
1. Spotřeba materiálu a energie	09	12 749	19 908	15 014	15 679	14 446
2. Služby	10	18 120	17 382	18 091	21 008	18 489
+ <b>PŘIDANÁ HODNOTA</b>	<b>11</b>	<b>5 365</b>	<b>4 951</b>	<b>2 306</b>	<b>3 938</b>	<b>3 507</b>
<b>C. Osobní náklady</b>	<b>12</b>	<b>5 633</b>	<b>5 502</b>	<b>4 887</b>	<b>3 612</b>	<b>3 313</b>
1. Mzdové náklady	13	4 236	4 178	3 742	2 598	2 447
2. Odměny členům orgánů spol. a družstva	14					
3. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	1 377	1 306	1 128	936	855
4. Sociální náklady	16	20	18	17	78	11
D. Daně a poplatky	17	100	93	89	72	78
E. Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	18	513	314	132	74	115
<b>III. Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu</b>	<b>19</b>	<b>1 641</b>	<b>1 445</b>	<b>1 592</b>	<b>0</b>	<b>13</b>
1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	1 585	1 445	1 592	0	13
2. Tržby z prodeje materiálu	21	56				
F. Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	22	1 821	824	819	0	0
1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	1 821	824	819	0	0
2. Prodaný materiál	24					
G. Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů přístích období	25					
IV. Ostatní provozní výnosy	27	1 260	879	311	391	335
H. Ostatní provozní náklady	28	85	110	139	147	167
V. Převod provozních výnosů	29					
I. Převod provoz. nákladů	30					
* <b>PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>30</b>	<b>114</b>	<b>432</b>	<b>-1 857</b>	<b>424</b>	<b>182</b>
VI. Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31					
J. Prodané cenné papíry a podíly	32					
<b>VII. Výnosy z dl. finančního majetku</b>	<b>33</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1. Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34					
2. Výnosy z ostatních dl. CP a podílů	36					
3. Výnosy z ostatního dl. finančního majetku	37					
VIII. Výnosy z krátkodobého finančního majetku	38					
K. Náklady z finančního majetku	39					
IX. Výnosy z přecenění CP a derivátů	40					
L. Náklady z přecenění CP derivátů	41					
M. Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	42					
X. Výnosové úroky	43	7	18	21	1	3
N. Nákladové úroky	44					
XI. Ostatní finanční výnosy	45					
O. Ostatní finanční náklady	46	17	22	38	36	23
XII. Převod finančních výnosů	47					
P. Převod finančních nákladů	48					
* <b>FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>49</b>	<b>-10</b>	<b>-4</b>	<b>-17</b>	<b>-35</b>	<b>-20</b>
<b>Q. Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	<b>50</b>	<b>53</b>	<b>95</b>	<b>0</b>	<b>137</b>	<b>39</b>
1. splatná	51	53	95	0	137	39
2. odložená	52					
** <b>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST</b>	<b>53</b>	<b>51</b>	<b>333</b>	<b>-1 874</b>	<b>252</b>	<b>123</b>
XIII. Mimořádné výnosy	54					
R. Mimořádné náklady	55	0	39	24	14	269
<b>S. Daň z příjmů z mimořádné činnosti</b>	<b>56</b>					
1. splatná	57					
2. odložená	58					
* <b>MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>59</b>	<b>0</b>	<b>-39</b>	<b>-24</b>	<b>-14</b>	<b>-269</b>
T. Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	60					
*** <b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>61</b>	<b>51</b>	<b>294</b>	<b>-1 898</b>	<b>238</b>	<b>-146</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>62</b>	<b>104</b>	<b>389</b>	<b>-1 898</b>	<b>375</b>	<b>-107</b>

**Příloha 3: Cash flow společnosti Avanta za rok 2010**

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb.		<b>PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH</b> <b>( výkaz cash-flow )</b> <b>ke dni 31.12.2010</b> <b>( v celých tisících Kč )</b>		Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky <b>Avanta Systeme</b> <b>spol. s r.o.</b> Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky Horova 62 Brno 16 616 00
P. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období				2 172
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)				
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním			104
A. 1	Úpravy o nepeněžní operace			742
A. 1 1	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku			513
A. 1 2	Změna stavu opravných položek, rezerv			0
A. 1 3	Zisk z prodeje stálých aktiv			236
A. 1 4	Výnosy z dividend a podílů na zisku			0
A. 1 5	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky			-7
A. 1 6	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace			0
A. *	Čistý peněžní tok z prov. činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu a mim. položkami			846
A. 2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu			-2 941
A. 2 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv			-609
A. 2 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv			-1 175
A. 2 3	Změna stavu zásob			-1 157
A. 2 4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostř. a ekvivalentů			0
A. **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami			-2 095
A. 3	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných			0
A. 4	Přijaté úroky			7
A. 5	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období			-53
A. 6	Příjmy a výdaje spojené s mimořádným hospodářským výsledkem včetně daně z příjmů			0
A. ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti			-2 141
Peněžní toky z investiční činnosti				
B. 1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv			1 562
B. 2	Příjmy z prodeje stálých aktiv			-236
B. 3	Půjčky a úvěry spřízněným osobám			0
B. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti			1 326
Peněžní toky z finančních činností				
C. 1	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků			214
C. 2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty			0
C. 2 1	Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, emisního ážia atd.			0
C. 2 2	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům			0
C. 2 3	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů			0
C. 2 4	Úhrada ztráty společníky			0
C. 2 5	Přímé platby na vrub fondů			0
C. 2 6	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené daně			0
C. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti			214
F. Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků				601
R. Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období				1 571
Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky		Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou		

**Příloha 4: Organizační struktura společnosti Avanta**

